

Sevilla, Noviembre 2015



UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE-SEVILLA

FACULTAD DEL DEPORTE

Departamento del Deporte e Informática

Programa de Doctorado de Alto Rendimiento Deportivo

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS DE LOS CLIENTES
INTERNOS Y EXTERNOS DE LOS CAMPOS DE GOLF EN ANDALUCÍA**

TESIS DOCTORAL

Presentada por
D. Marcos Pradas García

Directora: Dra. Marta García Tascón

Codirectora: Dra. Ana M^a Gallardo Guerrero

Sevilla, Noviembre 2015

UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE-SEVILLA



FACULTAD DEL DEPORTE

Departamento del Deporte e Informática

Programa de Doctorado de Alto Rendimiento Deportivo

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS DE LOS CLIENTES INTERNOS
Y EXTERNOS DE LOS CAMPOS DE GOLF EN ANDALUCÍA**

TESIS DOCTORAL

Presentada por

D. Marcos Pradas García

Directora: Dra. Marta García Tascón

Codirectora: Dra. Ana M^a Gallardo Guerrero



Dra. Dña. Marta García Tascón, Profesor Contratada Doctor de la Universidad Pablo Olavide en la Facultad del Deporte de Sevilla,

Certifica

Que el trabajo de Tesis Doctoral desarrollado por el Doctorando Marcos Pradas García, titulado **Análisis De La Calidad De Los Servicios Prestados De Los Clientes Internos Y Externos De Los Campos De Golf En Andalucía**, ha sido realizado bajo mi dirección. En mi opinión, reúne los requisitos para proceder a iniciar los trámites pertinentes para la Comisión de Doctorado de la Universidad Pablo Olavide y su posterior defensa ante tribunal.

Y para que conste, expido la presente certificación en Sevilla a 15 de Noviembre de 2015.

Fdo. Dra. Dña. Marta García Tascón



Dra. Da. Ana M^a Gallardo Guerrero, Profesor Contratada Doctor de la Universidad Católica de Murcia en la Facultad de Deporte,

Certifica

Que el trabajo de Tesis Doctoral desarrollado por el Doctorando Marcos Pradas García, titulado **Análisis De La Calidad De Los Servicios Prestados De Los Clientes Internos Y Externos De Los Campos De Golf En Andalucía**, ha sido realizado bajo mi dirección. En mi opinión, reúne los requisitos para proceder a iniciar los trámites pertinentes para la Comisión de Doctorado de la Universidad Pablo Olavide y su posterior defensa ante tribunal.

Y para que conste, expido la presente certificación en Sevilla a 15 de Noviembre de 2015.

Fdo. Dra. Dña. Ana M^a Gallardo Guerrero

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a la Dra. Dña. Marta García Tascón, toda su ayuda y apoyo, ya que sin ella no hubiera sido posible realizar este trabajo, parte imprescindible y fundamental de esta investigación, como Directora de esta Tesis Doctoral, valoro que todas sus aportaciones hayan mejorado la calidad de este trabajo y principalmente todo lo que me ha enseñado mientras he estado trabajando con ella.

Segundo, agradecer a la Dra. Dña. Ana M^a Gallardo Guerrero que haya codirigido esta investigación y todas sus aportaciones para hacerla más completa. Así como todo su apoyo, supervisión y motivación para poder llevarla a cabo.

Tercero a Dña. Llenalia García Fernández por todo lo que me ha aportado y por su implicación, además de por el magnífico asesoramiento estadístico y la ayuda prestada en este campo. Muchas gracias por ayudarme a poner en orden mis datos y a clarificar la investigación, no sé como te podré agradecer todo lo que has hecho por mí y por esta investigación.

Agradecer al Dr D. Alberto Nuviala Nuviala que me iniciara en el camino y su ayuda para unirme a quien me hizo llegar al fin.

A Dña. Elena Caldera por su asesoramiento en la maquetación de este trabajo y su ayuda y apoyo para que todo fuera perfecto. Muchas gracias.

Agradecer a la Asociación Española de Greenkeepers toda su ayuda y facilidades para el desarrollo de este trabajo y estar siempre para solucionar los problemas. Agradecer la colaboración a todos los usuarios anónimos que han sido parte de este estudio y a todos los gerentes de los campos participantes que han tratado ayudarme en todo momento en el desarrollo de la investigación

Agradecer a mis amigos su apoyo, comprensión y por aguantar todas mis ausencias y que cuando estaba me ayudaran con mi trabajo y me presionaran para que terminara esta investigación.

Al Dr. D. Miguel Albí Aparicio por sus ánimos para que terminara este trabajo y por ser un ejemplo a seguir.

A mi familia por su apoyo y ayuda para hacerme sentir importante con mi trabajo y por lo que hago.

Y de forma muy especial, a mi Madre, por haberme dado su apoyo y consejo en los buenos y malos momentos.

A Carla por llegar a tiempo para poder verme entregar este trabajo y tener todo el tiempo del mundo para ella a partir de ahora.

Y por último y más importante a Mabel, principalmente por todo el tiempo que le he quitado de estar juntos por este trabajo y por su apoyo, comprensión, ayuda y confianza total en mí para afrontar el reto de esta investigación. Por darme estabilidad y seguridad para sentirme capaz de alcanzar todos mis objetivos.

Marcos Pradas García

RESUMEN

El golf es el deporte con mayor repercusión turística, económica y social en el mundo. Esto ha originado que los gestores deportivos deban adecuarse a las demandas del sector y a la evolución de este, es por ello que necesitan disponer de herramientas específicas para el contexto del golf.

La presente investigación tiene como objetivo medir la calidad de los campos de golf andaluces según la opinión de sus usuarios y trabajadores (gerente y greenkeeper), utilizando diferentes herramientas de escala de medición. Y además se analizan los servicios prestados.

Para ello, se han desarrollado 3 estudios diferenciados, cada uno con su propia metodología y procedimientos concretos. Donde fueron encuestados 652 usuarios de 17 clubes de golf de Andalucía a partir de un cuestionario adaptado del estudio Customer service quality survey golf course de Crilley, Murray, Howat, March y Adamson (2002). Se han realizando además otros 2 estudios con otros tres cuestionarios estructurados ad hoc, en 24 clubes de golf de Andalucía, buscando una representación de todas las provincias de la comunidad.

En el Estudio 1 se desarrolla el Estudio de la calidad percibida de los clientes externos, donde se analiza la satisfacción de los clientes externos de los campos de golf, se busca validar una herramienta que mida la calidad percibida de los campos de golf para poder ser elemento de medida de la calidad total y que sirva para que el campo pueda acceder a la consecución a la norma de calidad de los campos de golf, UNE 188001 2011. La muestra fue de 652 usuarios quedo tuvo la valoración media final de los campos de golf de 6,57.

El Estudio 2 se presenta el Estudio de la gestión de los campos de golf y de las características de los gerentes y los servicios prestados. Para ello se han creado dos cuestionarios ad hoc donde se van a recoger la opinión del gerente sobre su trabajo y la calidad y otro donde se reflejan los servicios que presta la instalación deportiva. En este caso la muestra fue de 24 gerentes de campos de golf se comprueba que si el gerente no tiene ningún problema con algún agente la fidelización de los usuarios al campo es mayor. Se ha demostrado que aquellos campos con mayor cantidad de servicios (campo de prácticas, pitching Green) son mejor valorados por los usuarios para jugar en ellos. Aquellos campos en los cual el gerente organiza cursos de formación para los trabajadores tienen una mayor valoración del usuario.

Por último, el Estudio 3 analiza el Estudio de las características del mantenimiento que realizan los greenkeepers en los campos de golf. Para ello se les pasó un cuestionario los greenkeepers de 24 campos de golf de Andalucía. La media de las valoraciones de su trabajo fue 8.79.

De esta forma, se justifica la relevancia del trabajo en la tesis, dónde no sólo se realiza un análisis de los servicios prestados por los campos de golf de Andalucía sino que también se analiza la calidad percibida que tienen los clientes/ usuarios de estos servicios. Además también se analizan las tareas de gestión de los gerentes/directores y las labores de mantenimiento que realizan los greenkeepers en los campos de golf.

Si bien el propósito de esta Tesis Doctoral es generalista, el ámbito de los estudios se centra en los campos de golf de Andalucía. La intención ha sido analizar en profundidad esta cuestión, reflejar la situación de la calidad en este ámbito geográfico, proponer herramientas y metodologías, y abrir líneas de investigación en el campo la gestión de la calidad en instalaciones deportivas.

Palabras clave: Golf, calidad, calidad percibida, gestión deportiva, gerente, greenkeeper, investigación, cuestionario, análisis.

ABSTRACT

The Golf evolution is an area of interest to high levels. Golf is the sport with the high tourist, economic and social impact on the world. This has led to sports managers must conform to the demands of the sector and the evolution of this, which is why they need to have specific tools to the context of golf.

This research aims to measure the quality of the Andalusian golf courses in the opinion of its members and workers (manager and greenkeeper) using different tools of measurement scale. And Therefore, the services are analyzed.

To do this, we have developed three different studies, each with its own methodology and specific procedures. Where they were surveyed 652 users of 17 golf clubs in Andalusia from a study adapted quality Customer service survey of Crilley golf course, Murray, Howat, March and Adamson (2002) questionnaire. They have also made another 2 studies with three other structured ad hoc, 24 golf clubs in Andalusia, seeking representation from all provinces of the community questionnaires.

In Study 1 Study of the perceived quality of external customers, where the satisfaction of the external customers of the golf courses is analyzed develops, it seeks to validate a tool to measure the perceived quality of the golf courses to be item measure of overall quality and to serve so that the field can access achieving the quality standard golf courses, UNE 188001, 2011. The sample consisted of 652 users I stay I had the end of the golf average rating Golf 6.57.

Study 2 Study of the management of golf courses and the characteristics of managers and services is presented. This would have created two ad hoc questionnaires where they will seek the views of the manager about their work and the quality and another which reflects the services provided by the sports facility. In this case the sample was 24 managers of golf courses is found that if the manager does not have any problem with any agent loyalty of users to the field is greater. It has been shown that those areas with more services (driving range, pitching green) are most valued by users to play on them. Those fields in which the manager organizes training courses for workers have a greater appreciation of the user.

Finally, Study 3 analyzes the study of the characteristics of the superintendents perform maintenance on golf courses. To do this they spent a questionnaire superintendents of the 24 golf courses in Andalusia. The average of the assessments of his work was 8.79.

Thus, the relevance of the work on the thesis is justified, where not only an analysis of the services provided by the golf courses of Andalusia but the perceived quality with customers / users of these services also analyzes is performed. Besides management tasks managers / directors and the maintenance performed by superintendents in the golf courses are also analyzed.

While the purpose of this thesis is general, the scope of the studies focus on the golf courses of Andalusia. The intention was to analyze in depth the issue, reflect the quality situation in this geographical area, offer tools and methodologies, and open lines of research in the field of quality management in sports facilities.

Keywords: Golf, quality, perceived quality, sports management, manager, greenkeeper, research, questionnaire analysis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Introducción.

PARTE I. MARCO TEÓRICO GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN AL GOLF

- 1.1. La historia del golf.
- 1.2. La industria del golf.
- 1.3. Gestión de los campos de golf.
- 1.4. Figura del gerente deportivo.
- 1.5. Mantenimiento de los campos de golf.

CAPÍTULO II. EL GOLF EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA

- 2.1. El golf en España.
 - 2.1.1. Los ingresos económicos del golf.
 - 2.1.2. La legislación en materia de golf.
- 2.2. El golf en Andalucía.
 - 2.2.1. La práctica deportiva.
 - 2.2.2. Los campos de golf.
 - 2.2.3. La oferta como deporte turístico: Los eventos de golf en Andalucía.
 - 2.2.4. El turismo del golf en Andalucía.
 - 2.2.5. Legislación andaluza en materia de golf.

CAPÍTULO III. LA CALIDAD EN EL DEPORTE

- 3.1. Concepto de calidad.
 - 3.1.1. El concepto de calidad de servicio.
 - 3.1.2. La calidad de los servicios prestados.
 - 3.1.3. Satisfacción.
 - 3.1.4. Relación entre calidad y satisfacción.
- 3.2. Concepto de calidad percibida.
 - 3.2.1. Calidad percibida y satisfacción de usuarios.
 - 3.2.2. Calidad percibida, golf y turismo.
- 3.3. Sistemas de gestión de la calidad.
 - 3.3.1. La certificación de la calidad en los campos de golf.
- 3.4. Concepto de fidelización.
 - 3.4.1. Fidelidad y valoración.

PARTE II. ANÁLISIS EMPÍRICO

CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO GENERAL

- 4.1. Introducción.
 - 4.1.1. Planteamiento del problema de investigación.
- 4.2 Metodología de la investigación: Investigación descriptiva.
- 4.3. Objetivos generales e hipótesis.
 - 4.3.1. Resumen de los estudios.
- 4.4. Cronograma de los estudios 1, 2 y 3.

CAPÍTULO V. ESTUDIO 1. Estudio de la calidad percibida de los clientes externos de los campos de golf.

5.1. Introducción.

5.2. Diseño metodológico.

5.3. Descripción de la población y muestra de estudio.

5.3.1. Población objeto de estudio.

5.3.2. Muestra.

5.4. Instrumentos de recogida de datos: el cuestionario.

5.4.1. Proceso de construcción del cuestionario.

5.4.2. Elaboración del cuestionario de satisfacción de los usuarios.

5.4.3. Validez y fiabilidad del cuestionario.

5.5. Variables del estudio.

5.6. Procedimiento de la investigación.

5.6.1. Trabajo de campo: cumplimentación del cuestionario.

5.7. Análisis de datos.

5.8. Resultados.

5.9. Discusión de los hallazgos del Estudio 1.

5.9.1. Discusión del Estudio 1 según las características en común de los usuarios.

5.9.2. Discusión del Estudio 1 respecto a las características sociodemográficas.

5.9.3. Discusión del Estudio 1 respecto al uso del campo.

5.9.4. Discusión del Estudio 1 respecto a la opinión sobre la calidad de los servicios del campo de golf.

CAPÍTULO VI. ESTUDIO 2. Estudio de la gestión de los campos de golf, de las características de los gerentes y los servicios prestados

6.1. Introducción.

6.2. Diseño metodológico.

6.3. Descripción de la población y muestra de estudio.

6.3.1. Población objeto de estudio.

6.3.2. Muestra.

6.4. Instrumento de recogida de datos: el cuestionario.

6.4.1. Proceso de construcción del cuestionario.

6.4.2. Elaboración del cuestionario de los gerentes.

6.4.3. Elaboración del cuestionario de los servicios prestados.

6.4.4. Validez y fiabilidad de los cuestionarios.

6.4.5. Validez del instrumento.

6.5. Variables del estudio.

6.6. Procedimiento de la investigación.

6.6.1. Trabajo de campo: cumplimentación de los cuestionarios.

6.7. Análisis de datos del cuestionario de gerentes y del cuestionario de servicios prestados.

6.8. Resultados.

6.8.1. Servicios prestados. Análisis descriptivo del cuestionario de servicios prestados

6.8.2. Gerente. Análisis descriptivo del cuestionario de los gerentes.

6.9. Discusión de los hallazgos del Estudio 2.

6.9.1. Servicios Prestados.

6.9.2. Gerencia.

CAPÍTULO VII. ESTUDIO 3. Estudio de las características del mantenimiento que realizan los greenkeepers en los campos de golf

- 7.1. Introducción.**
- 7.2. Diseño metodológico.**
- 7.3. Descripción de la población y muestra de estudio.**
 - 7.3.1. Población objeto de estudio.**
 - 7.3.2. Muestra.**
- 7.4. Instrumento de recogida de datos: el cuestionario.**
 - 7.4.1. Proceso de construcción del cuestionario.**
 - 7.4.2. Elaboración del cuestionario de satisfacción de los greenkeepers.**
 - 7.4.3. Validez y fiabilidad del cuestionario.**
- 7.5. Variables del estudio.**
- 7.6. Procedimiento de la investigación.**
 - 7.6.1. Trabajo de campo: cumplimentación del cuestionario.**
- 7.7. Análisis de datos.**
- 7.8. Resultados.**
- 7.9. Discusión de los hallazgos del Estudio 3.**

PARTE III. CONCLUSIONES Y APORTACIONES GENERALES

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS Y CONCLUSIONES GENERALES

- 8.1. Conclusiones Estudio 1.**
- 8.2. Conclusiones Estudio 2.**
- 8.3. Conclusiones Estudio 3.**
- 8.4. Conclusiones generales.**
- 8.5. Refutación de objetivos e hipótesis.**

CAPÍTULO IX. LIMITACIONES Y PROPUESTAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

- 9.1. Limitaciones de la investigación.**
- 9.2. Propuestas futuras de investigación.**

CAPÍTULO X. UTILIDADES, APORTACIONES E IMPLICACIONES GENERALES

- 10.1. Utilidades, Aportaciones e Implicaciones Generales de la Tesis Doctoral.**

CAPÍTULO XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

ANEXOS

- ANEXO 1. SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN-COLABORACIÓN EN EL ESTUDIO**
- ANEXO 2. MODELO DE CUESTIONARIO PARA EL USUARIO**
- ANEXO 3. MODELOS DE CUESTIONARIOS PARA LOS SERVICIOS PRESTADOS**
- ANEXO 4. MODELOS DE CUESTIONARIOS PARA EL GERENTE**
- ANEXO 5. MODELO DE CUESTIONARIO PARA EL GREENKEEPER**
- ANEXO 6. PRINCIPALES TRABAJOS DE DIFUSIÓN**

Introducción

Se ha producido en España un fenómeno de gran calado social, al incorporarse la práctica de actividad deportiva a los estilos de vida de manera regular. El porcentaje de práctica deportiva en la población española ha aumentado del 39% hasta llegar a un 43% (García Ferrando y Llopis, 2011).

Así el deporte es un medio de aceptación y prestigio, un símbolo del propio estatus y del éxito en asuntos económicos (Heinemann, 1994). Representando un importante volumen económico y social, que ha de ser administrado de forma eficiente por los gestores, con ayuda de sistemas y herramientas informáticas (Gallardo, García Tascón y Burillo, 2008; Maine, 2005; Marcelo y Oltra, 2005).

El deporte se puede entender como un producto de consumo, se ha convertido en un objeto económico muy atractivo en el mercado de bienes y servicios (Heineman, 1995). El deporte está muy implicado en la actividad económica, generando la industria relacionada con él, un 1,6 del PIB (Arévalo, 2006) funcionando como un factor económico de primer nivel, pero integrándose en la actividad turística (Burillo, 2012).

En los últimos años el golf se ha convertido en un sector de gran interés a diferentes niveles (Vierna, 2008). La repercusión en el sector turístico, unido al aumento espectacular de practicantes en España, lo convierten en un área de negocio cada vez más relevante y un deporte que se ha ido generalizando a prácticamente todos los segmentos de la población (Serrano, 2013).

Vierna (2006) estima que en el mundo existen hoy en día más de 65 millones de practicantes, de los cuales 27 millones son americanos, 18 japoneses y 5,5 europeos. González y Suárez (2011) señalan que en el mundo puede haber alrededor de 80 millones de jugadores. América del norte (principalmente Estados Unidos) con casi el 50% y Asia (fundamentalmente Japón) con el 20%, son las que aportan mayor volumen de jugadores. Solamente entre las dos suman prácticamente el 70% del total.

El golf es el deporte con mayor repercusión turística, económica y social en el mundo. Basta decir, que la industria del golf en EE.UU, por ejemplo, supone anualmente un mayor volumen económico que la exportación de petróleo de Arabia Saudita, con 19.000 campos, más de 30 millones de jugadores y casi 200.000 profesionales de Golf y aproximadamente 4 millones de empleos (Confederación de Empresarios de Andalucía, 2005).

Según la Asociación Europea de Golf (EGA) Europa posee algo más de 4 millones de jugadores de golf y España unos 310.000, existiendo 50/60 millones de jugadores en el mundo. El golf es uno de los deportes que más ha crecido en España en las dos últimas décadas, siendo el tercer deporte con más número de federados con un crecimiento de un 88% (Aguirre y Newman, 2011). Estos campos de golf se reparten por todo el territorio español predominando fundamentalmente la costa mediterránea y la costa del sol. Según datos oficiales, a día 1 de enero de 2015, el recuento de licencias de la Real Federación Española de Golf ha dado como resultado un total de 285.483 federados de golf (RFEG, 2015).

España es líder europeo como destino de golf y el segundo país que más turistas de este tipo recibe en todo el mundo, capaz de generar anualmente más de 2.300 millones de euros entre actividades directas e indirectas (inmobiliarias, turismo). El estudio “Perspectivas del turismo de golf 2012” elaborado por la consultora KPMG para la Asociación Internacional de Turoperadores de Golf (IAGTO en sus siglas en inglés), indica que la tendencia de este sector es favorable ya que un 60 % de los operadores encuestados han mejorado sus ventas en el año 2012 (Hosteltour, 2012).

En Andalucía, el golf es un negocio muy importante que genera casi 700 millones de euros al año y que busca crecer constantemente con un nuevo público, “Andalucía se sitúa como destino de golf entre operadores de EEUU” (Diario de Sevilla, Marzo 2015).

Las estructuras organizativas del deporte para lograr ser más eficientes y poder atender con garantías suficientes las demandas de una sociedad actual han de ir adecuándose a la evolución del sector, haciéndose necesario disponer de herramientas específicas también en el contexto del golf.

De esta forma, se justifica la relevancia del trabajo en la tesis, dónde no sólo se realiza un análisis de los servicios prestados por los campos de golf de Andalucía sino que también se analiza la calidad percibida que tienen los clientes/usuarios de estos servicios. Además también se analizan las tareas de gestión de los gerentes/directores y las labores de mantenimiento que realizan los greenkeepers en los campos de golf. Así, la presente tesis doctoral tiene como principal objetivo medir la calidad de los campos de golf andaluces según la opinión de sus usuarios, utilizando diferentes herramientas de escala de medición.

Esta aproximación empírica, orientada a la gestión va a permitir elaborar y perfeccionar herramientas que resulten útiles a nivel aplicado, y que puedan ser utilizadas de manera regular por los responsables de este tipo de organizaciones, y ayuden a identificar los puntos débiles de su servicio y las posibles áreas de mejora.

Para realizar este análisis se utilizan las herramientas de los cuestionarios, uno de ellos ya existente y que es adaptado al español y otros, creados ad hoc para la investigación. El objeto de estas herramientas, los cuestionarios, no sólo es el ser de fácil manejo y accesibilidad, tanto para el investigador como para el cliente/usuario, sino para ampliar conocimientos en este ámbito de estudio en el que en la última década se ha incrementado en 424 el número de campos de golf y en un 576,6% el número de licencias federativas (Real Federación Española de Golf, 2015).

Así este documento de investigación se estructura en tres partes donde: En la Parte I de la tesis se desarrolla un marco teórico general. Esta parte se divide en los capítulos I donde se desarrolla una introducción al golf, hablando de historia, industria, gestión y las figuras del gerente y greenkeeper. Esta parte contiene los Capítulos del I al III.

En el Capítulo II se refleja del papel actual del golf en España y en Andalucía, y la relación del turismo y el golf.

En el Capítulo III se encuentra la información relacionada con la calidad desde el punto de vista del concepto de calidad, se realiza una aproximación al concepto de la gestión de la calidad, teniendo en cuenta, el concepto de calidad de servicio y la relación entre calidad y satisfacción, donde se desarrollan los objeto de estudio centrados en su definición y medida, prestando especial atención a la calidad percibida y a la satisfacción del usuario. Se finaliza con la calidad en la certificación de los campos de golf, y se expone entre otros la norma UNE 188001 de los campos de golf y los requisitos para la prestación del servicio.

En la Parte II, Se representa la parte empírica de la investigación, que sirve de punto de partida para definir el planteamiento del problema de cada estudio, sus objetivos y sus hipótesis correspondientes así como la interpretación de los resultados en cada uno de ellos. Esta parte contiene los Capítulos IV, V, VI y VII.

En el Capítulo IV se desarrolla el planteamiento del problema general de la investigación, se define su objetivo general y se explica la estructura de la investigación, terminando con un cronograma que expresa de manera visual el trabajo desarrollado.

En el Capítulo V se desarrolla el estudio, Estudio de la calidad percibida de los clientes externos, donde se analiza la satisfacción de los clientes externos de los campos de golf, desde el planteamiento del problema hasta la discusión.

En el Capítulo VI se presenta el estudio 2 Estudio de la gestión de los campos de golf y de las características de los gerentes y los servicios prestados, desde el planteamiento del problema hasta la discusión.

El Capítulo VII está centrado en el Estudio 3: Estudio de las características del mantenimiento que realizan los green-keepers en los campos de golf, donde al igual que en los otros dos se examina desde el planteamiento del problema hasta la discusión.

En la Parte III se exponen las conclusiones de la Tesis Doctoral, así como sus limitaciones y propuestas futuras de investigación. También se indican las utilidades y aportaciones principales que se busca en esta investigación. Por último, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas. Por tanto este apartado, se divide en 4 Capítulos (VIII, IX, X y XI).

El Capítulo VIII recoge las conclusiones de la Tesis Doctoral, haciendo referencia a cada uno de los Estudios y también de forma general.

En el Capítulo IX, se identifican las limitaciones de la investigación y se proponen futuras investigaciones relacionadas con la temática de estudio, se profundizaría en la temática actual además de estudiar otras relacionadas como son: el análisis del clima laboral de los campos de golf , un estudio de los trabajadores de los campos de golf, etc.

En el Capítulo X, se presentan y argumentan las aportaciones que en general pretende el autor con esta tesis.

La tesis doctoral se completa con dos apartados más: un capítulo en el que se recopila la bibliografía empleada y otro con los anexos de la investigación que se han utilizado.

En el Capítulo XI, se presentan todas las referencias bibliográficas utilizadas a lo largo del mismo.

El documento se cierra con los anexos donde se ven los diferentes documentos usados para el desarrollo del estudio, como son:

- La carta de solicitud de participación-colaboración en el estudio
- El modelo de cuestionario para el usuario
- Los modelos de cuestionarios para el gerente y los servicios prestados
- El modelo de cuestionario para el greenkeeper

Además se incluyen los principales trabajos de difusión relacionados con esta tesis y para terminar se adjunta un índice de las tablas y figuras usadas en el estudio.

PARTE I. MARCO TEÓRICO GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN AL GOLF

1.1. La historia del golf

Aunque no existen datos concretos acerca de cuál es el origen del golf, algunos historiadores coinciden en que podría venir de Escocia, y haber surgido durante el siglo XV. No obstante, otros sostienen que se habría originado en los Países Bajos y que el término golf proviene de la palabra holandesa kolf, que significa palo (Allis y Ferrier, 1991).

Los primeros datos históricos que permiten su identificación como golf datan de 1457, año en el que aparece este término por primera vez, concretamente para prohibir esta actividad en Escocia y que el ejército se centrara en dedicar toda su energía para posibles conflictos con Inglaterra (Del Pobil, 2001). En las Figuras 1 y 2 se observan la vestimenta de los jugadores de época y la de un típico jugador de golf británico.



Figura 1. Imagen de un torneo de golf de 1925



Figura 2. Logo de un típico jugador británico de golf

Ya desde sus inicios, se convirtió rápidamente en un deporte muy popular y donde competían diversidad de jugadores sin importar la clase social. Como ejemplo de esto, el primer partido del que se tienen datos es el que jugaron el Príncipe de Gales con un zapatero en 1682. No obstante, en la actualidad este concepto se ha perdido, debido a su exclusividad, pues sólo pueden permitírselo personas con un poder adquisitivo alto (Villar, 2008).

La primera asociación de jugadores de golf nace en 1744 en Escocia: la Honourable Company of Edinburgh Golfers. Al año después se crea en el Reino Unido la primera reglamentación del golf (Allis y Ferrier, 1991).

El golf es un ejemplo de popularización de un deporte, antiguamente considerado elitista, así también como el nuevo enfoque hacia la nueva construcción urbana y turística de donde los campos de juego lo convierten en un deporte de fácil acceso y practicable a cualquier edad (Burillo, 2008).

El golf consiste en jugar una bola desde el lugar de salida hasta el interior del agujero mediante uno o sucesivos golpes conforme a las reglas. Éstas son un total de 34 y tratan los siguientes aspectos: El juego. Los palos y la bola. Las responsabilidades del jugador. El orden de juego. El lugar de salida (tee). Jugando la bola. El green. Bola movida, desviada o detenida. Alivio, situaciones y procedimiento. Otras modalidades de juego. Ordenación del juego-administración (Del Pobil, 2001).

Es reseñable recordar que el golf fue disciplina olímpica en los Juegos de París (1900) y Saint Louis (1904), siendo excluido en los Juegos de Londres (1908). No obstante, el 9 de octubre de 2009, el Comité de Selección del COI (Comité Olímpico Internacional) decidió incluir nuevamente el golf dentro del Programa Olímpico, y concretamente formarán parte de nuevo a partir de los Juegos de Río de Janeiro en 2016 (Serrano, 2013).

1. 2. La industria del golf

En los últimos años, la práctica del golf se ha popularizado mucho, por lo que los 80 millones de jugadores actuales que hay en el mundo podrían convertirse en más de 120 en menos de diez años (Hosteltour, 2012).

El golf, aparte del juego en sí mismo, genera toda una industria a su alrededor, con una serie de factores como son (Paníza, 2005):

- Urbanización: Construcción de nuevos campos de golf, así como infraestructuras (nuevas edificaciones: casas, urbanizaciones) que acompañan a estos campos de golf. Empresas como Garden&Golf, Global Golf Company, Green Project, etc.
- Formación: Creación de Masters y cursos para la formación de los profesionales del golf: gestores, profesores y greenkeepers. Como son el Golf Business Program (GBP) ha sido calificado como master con titulación universitaria por la universidad española Isabel I o el curso y formación para la Gestión y Mantenimiento de campos de golf de Golf Gestión junto con la Asociación Española de Gerentes de Golf
- Greenkeepers: Una especialización universitaria centrada únicamente en el mantenimiento de los campos de golf. En España se estudian Master de especialización como el de EADE en Málaga, pero como carrera universitaria, se encuentra en Reino Unido en la universidad de Essex o Universidad de Cranfield, en Bedfordshire, y en USA en la universidad de California o Michigan State
- Instalaciones: Construcciones anexas a estos campos (casa club, tienda, restaurante, campos de prácticas...)
- Reservas hoteleras: Un turismo centrado en el uso de los campos de golf
- Greenfees: El pago por el uso de los campos de golf
- La Junta de Andalucía reguló la importancia, turística, económica, deportiva, medioambiental y urbanística del golf con el Decreto 43/2008, que regula las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía, que fue posteriormente modificado por el Decreto 39/2010.

Los principales puntos en el ámbito económico del desarrollo del golf siguiendo a (Markwick, 2000) son:

1. Atracción de turistas del norte de Europa en invierno con lo que el golf se convierte en una actividad desestacionalizadora, alargando la temporada turística.
2. El gasto del turista de golf es unas cuatro veces superior al del turista de sol y playa.
3. Los campos ayudan a diversificar la oferta turística de un determinado municipio haciéndolo más competitivo.
4. Un campo de golf genera un buen número de empleos directos (aunque el número de trabajos asociados es relativamente pequeño).

En el caso del estudio realizado por la KPMG, Oxford Economics y SRI International (2006) para la evaluación económica del golf en Europa, se utilizó tres efectos: directo, indirecto e inducido:

1. Efectos directos. El impacto económico directo de la industria del golf. El mismo se produce en el lugar de las instalaciones de golf, fabricantes y distribuidores de equipos de golf, las empresas que tratan con la difusión, comercialización y ejecución de los torneos de golf, el transporte, instalaciones, hoteles y restaurantes utilizados por los turistas de golf. Además las actividades inmobiliarias vinculadas a campos de golf, también crearán valor económico
2. Efectos indirectos. Estos efectos se producen a través de la industria de compras de bienes y servicios. Este gasto genera un resultado, las ganancias y empleo en los proveedores
3. Efectos inducidos. Una parte de estos ingresos se gasta en bienes y servicios. Los impactos económicos inducidos son los efectos sobre el resto de la economía de este gasto de los consumidores (tiendas y ocio cerca de donde viven los empleados, etc.)

Por lo tanto la economía del golf incluye una serie de sectores dependientes del juego del golf en sí, KPMG, Oxford Economics y SRI International (2006) la agrupan en dos industrias directa e indirecta o relacionada que se subdividen a su vez en 6 puntos. Estos serían los grupos de industrias del golf en Europa:

A) Industrias directas:

- Operaciones realizadas en las instalaciones de golf: Green fees y cuotas de afiliación, ingresos por alimentos y bebidas, ingresos de patrocinio, contrato de arrendamiento, derechos de alquiler y otros ingresos
- Inversiones en campos de golf: desarrollo de nuevos campos, ampliación de campos existentes y otras inversiones (ej: renovación de casa club, sustitución del sistema de riego, etc.)
- Suministros de golf: Los accesorios y vestuario (palos, bolas, zapatos, bolsos, guantes, ropa, etc.
- Torneos de golf y visados: Torneos internacionales, reproductor de anotaciones, derechos de emisión

B) Industrias indirectas:

- Turismo de golf: gasto de turistas de golf en los viajes, alojamiento y entretenimiento
- Inmobiliarias: Evolución del golf residencial

Además de estos existen otros efectos no cuantificables de la industria del golf y que producen un impacto positivo en la economía, en el entorno y en la sociedad, donde se asiente ese campo siguiendo a Paníza (2005) como son:

1. Favorece la desestacionalización turística.
2. Generación de empleo estable.
3. Atracción de turismo de calidad. El turista de Golf gasta de promedio 3 veces más que el turista de sol y playa. Además se atraen a nuevos turistas de forma inducida no relacionados con el Golf.
4. Sinergias resto sectores: Comercio, Hostelería, etc.

5. Mejora la imagen de la población. En los principales países (EEUU, Reino Unido, etc.) el golf se asocia a desarrollo, avance y modernidad.
6. Mejora del entorno. Mediante la construcción de campos de golf se llegan a transformar terrenos baldíos y sin ningún interés ecológico en zonas verdes.
7. Gran capacidad de generación de actividades económicas inducidas.

La mayor parte del impacto de la industria del golf en Europa Occidental (Francia, Italia, pero sobre todo Portugal y España), viene reflejada por los aficionados que viajan de vacaciones de golf y las compras de segundas residencias para vacaciones, construidas como parte de las urbanizaciones y complejos turísticos de golf. Más del 80% del total del PIB generado por la industria del golf en Europa occidental viene de inmobiliarias y el turismo. Sin embargo, en otros como Gran Bretaña e Irlanda más de 70% del PIB generado por el golf viene dado por las propias instalaciones (Villar, 2011).

Ernst y Young y la PGA de Australia (2006), evalúan la dimensión económica del golf a nivel mundial en los mercados clave, dividiendo la economía del golf en dos segmentos distintos, directo e indirecto, definidos principalmente en función de su visibilidad para el consumidor:

- El segmento directo. Se compone de campos de golf, palos de golf, equipos de golf, los medios de comunicación de golf, asociaciones de golf y eventos de golf, necesarios para la participación en el juego.
- El segmento indirecto. Contiene las industrias. Aunque este apartado parece tener menor asociación directa con el juego en sí, es igualmente importante en términos económicos en general. En él se incluyen los viajes y el turismo de golf, así como las urbanizaciones residenciales con campos de golf. Ambas industrias ayudan a aumentar y mantener el interés hacia el sector del golf y por tanto han sido consideradas fundamentales para la evaluación de esta economía.

El potencial del golf y del turismo es indiscutible dada la popularización del deporte de los palos que cuenta con 80 millones de jugadores en el mundo, que podrían superar los 120 millones en menos de diez años. El reciente informe de Turespaña “Turismo de golf en España 2011” subraya que “hay algo que crece más todavía: el número de jugadores que viajan en busca de experiencias de golf”

En España la industria del golf genera unos 2.673 millones de euros al año. Datos de 2007 revelan un incremento de casi cuatro veces más (396%) si se compara con datos de 1997, cuando generó 674 millones (Serrano, 2013). Según el estudio de Aymerich Consulting Management (2007), en actividades directas el volumen de la economía de golf en España sumaría un total de 580 millones de euros al año, todo ello entre explotación de campos, inversión en instalaciones, proveedores de material de golf, torneos y asociaciones, en la Tabla 1 se observa el volumen de la economía relacionada con la industria del golf.

Tabla 1. Volumen de la economía del golf en España. Fuente: Elaboración a partir de Aymerich Consulting Management (2007)

Volumen de la Economía de golf de España (En millones de euros)	
Actividades Directas	
Explotación de campos	404
Inversión en instalaciones	88
Proveedores de material de golf	44
Media, Torneos y asociaciones	44
Total de actividades directas	580
Actividades relacionadas	
Inmobiliario	830
Turismo de golf	965
Total actividades relacionadas	1795
TOTAL	2375

Hay que tener en cuenta que desde la elaboración de este informe en 2007, hasta el 2015, la situación de crisis ha afectado al mundo del golf con un decrecimiento del número de licencias hasta quedar en unas 285.000 en 2015 (RFEG, 2015), así como en el gasto diario medio del turista, ya que el contexto del golf no es ajeno a esta crisis.

Sin embargo un informe del Observatorio Turístico de la Comunidad de Valencia (2011) que explica que la recesión económica no ha afectado al número de turistas de golf en el mundo, y que por el contrario se ha incrementado en 2009 y 2010. No obstante como ya señalábamos sí que ha provocado una reducción de su gasto medio en destino. Por otro lado, revelan que los campos de golf están registrando menores beneficios derivados de un descenso en sus ingresos tales como un menor número de asociados, de gasto en comidas y bebidas, y de ingresos por *green fee*, y un aumento en los gastos. Esto es algo que ya se venía observando como se refleja este descenso en el gasto medio de los turistas que llegan a España, pasando de 129,96 euros/día en el año 2004, a 110,66 euros/día en 2007 (IET, 2007).

En el informe sobre empleo en un campo de golf, los ingresos que genera un campo de golf provienen de la prestación de los siguientes servicios (Paníza, 2010) son:

- Servicio principal: jugar al golf.
- Servicios secundarios: clases de golf, campo de prácticas, custodia de palos, campeonatos, alquiler de equipos, carritos, etc.
- Otros servicios: tienda, sala de juego, taquilla, restauración, guardería, instalaciones deportivas, etc.

Por otro lado, como se ha visto en la Tabla 1 las actividades relacionadas o indirectas, generaban un total de 1795 millones de euros anuales, este apartado englobaba el negocio de las inmobiliarias (urbanizaciones residenciales con campos de golf) y el turismo de golf que aporta a la economía del golf los valores máximos, en el 2015 y debido a la crisis ocasionada principalmente por la burbuja inmobiliaria, estos ingresos han caído especialmente, quedando el turismo de golf como motor de la industria relacionada, pero han aparecido otras industrias alternativas y también relacionadas con el golf según Husin, Chelladurai, y Musa (2012) como son:

- La preparación física específica para el golf y su mejora de la condición física aplicada al rendimiento.
- Los entrenadores personales que usan los profesionales, además de los métodos de valoración funcional, prevención de lesiones, etc.
- La recuperación y fisioterapia para prevenir las lesiones propias de la práctica del golf.
- Material específico para la práctica de golf como: carritos eléctricos, elementos de ayuda para la enseñanza del golf, aplicaciones informáticas para conocer los campos de golf, etc.

- Empresas de búsqueda de viajes de golf y de reserva de greenfees para turistas.
- Empresas con herramientas de medida para elementos de golf, por ejemplo la velocidad del swing, para profesionales principalmente, por ejemplo elementos como el Trackman.
- Consultoras y empresas de marketing dedicadas a la búsqueda de patrocinios para jugadores, torneos, campos, etc.
- Consultoras que se centran en la búsqueda de la calidad de servicio para los campos de golf.

1. 3. Gestión de los campos de golf

Mestre, Orts y Martínez (2011) concluyen que la gestión consistirá en “disponer de los medios para llevar a cabo los objetivos de la organización, comprobar los procesos de realización, detectar las desviaciones y poner en marcha acciones correctoras”.

Para Cortina (1999), una de las piezas claves que se han de considerar en la gestión, es que el usuario se decide por aquel bien o servicio que es capaz de ofrecerle mejores resultados, lo que provoca que las organizaciones de esfuercen por conseguir los mayores niveles posibles de calidad y de satisfacción con su uso.

Otro estudio relacionado, y para entender este “*trabajo directivo*” ha sido la propuesta de Gómez (2003) donde para dar una idea más clara sobre lo que se entiende por gestión, lo ha realizado desde la consideración de “*función*”; es decir, los roles, las tareas, las habilidades, etc. que realizan los gestores en su día a día. Sobre este particular, resalta la importancia que tiene una gestión eficaz y eficiente tanto en el ámbito privado como público y que los servicios deportivos además de ser atendidos, se deben adecuar las nuevas demandas deportivas de la sociedad (Gallardo y Jiménez, 2004).

Chelladurai (1985), define a la gestión deportiva como: “La planificación, organización, liderazgo y evaluación de la actividad deportiva”. Preferiblemente los profesionales se refieren a él como Sport Management (Parks y Zanger, 1990).

Siguiendo a Gallardo y Jiménez (2004), definen el concepto de gestión deportiva como “un proceso de interacción entre agentes involucrados relacionados con el deporte (recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos, instalaciones deportivas, usuarios, etc.), interviniendo parámetros de eficacia y eficiencia”.

Respecto a la gestión específica de los campos de golf, Fisas (1982) y Ortega Martínez (1986) han usado fórmulas para estimar la capacidad máxima teórica (CMT) de un campo de golf, es decir, el número de salidas factibles al año, algo muy importante para la gestión, ya que es una herramienta para hallar la manera de que sea rentable. Este cálculo es una buena aproximación, ya que tiene en cuenta las condiciones climáticas (número de días disponibles) y los tiempos de juego (promedio de horas para un recorrido de 18 hoyos, número de partidos por hora y de jugadores por partido). Los cálculos del Informe de Turismo de Golf (CEA, 2000) cifraban el número medio de salidas por campo en Andalucía en 25.000, y a su vez establecían el umbral de saturación en 35.000. La venta de salidas al campo es el principal ingreso de un campo de golf, además de extras como si tiene o no escuela de golf, restauración, tienda, etc.

Según datos de la Asociación Europea de Golf (EGA, 2012) el número de campos de golf en Europa a finales de 2010 ascendía a 6741. Según la *National Golf Foundation* (NGF, 2007) los Estados Unidos es el país donde más se juega al golf, cuenta con 17.179 campos. En España existen 424 campos de golf en 2015 (RFEG, 2015).

En las organizaciones deportivas dedicadas al golf, se pueden aplicar las premisas de Peters, Waterman, Pascal y Athos (consultores de McKinsey) (1982) quienes crearon un sistema llamado de las 7S que tenía en cuenta los principales aspectos para transformar una organización, son los elementos necesarios para gestionar y liberar talento en una organización:

1. Strategy (estrategia)
2. Structure (estructura)
3. Systems (sistemas de información)
4. Styles (estilos de dirección o liderazgo)
5. Skills (habilidades, competencias de los profesionales)
6. Staff (clima laboral-ambiente de trabajo)
7. Shared values (cultura y valores compartidos)

En la práctica hay estudios como el realizado por Won, Hwang y Kleiber (2009), quienes investigan los factores y atributos que intervienen en la elección de un campo de golf. El estudio se realizó tomando datos de 155 golfistas, en tres campos de golf públicos distintos. Los resultados indicaron que los elementos más determinantes son el estado del campo, seguido del *green* y el precio de los carritos, el diseño del campo, la disponibilidad de los *tees* de salida, y la distancia del viaje hasta el campo. Por otro lado, el nivel de ingresos, y nivel de especialización de golf destacan como variables útiles de segmentación del mercado.

Se han identificado muchos beneficios específicos para el medio ambiente proporcionados por los campos de golf y por la práctica de este deporte (Parkes, 1996):

- Protegen al mismo tiempo de la erosión del agua y del viento. Ya que la hierba del campo de golf retiene el agua.
- Mantienen los espacios naturales. Son zonas verdes dentro del paisaje urbano.
- Restauran zonas degradadas como basureros, minas, canteras y zonas de escaso valor ecológico.
- Son un bello y refrescante cerco de paisajes. Los campos de golf ayudan a disipar los altos niveles de calor, a través de la evapotranspiración de la vegetación.
- Contribuyen a la economía local. Crean puestos de trabajo y negocios en la economía local.
- Reducen la polución. La hierba y la flora del campo de golf, limpian el aire contaminado.
- Disminuyen de los pesticidas nocivos y alergias relacionadas con el polen. Un césped cuidado reduce el número de plagas y alergias.
- Cuidan la salud humana. Es un deporte accesible que nos permite hacer ejercicio con un riesgo lesivo muy bajo y efectos positivos psicológicos por el contacto con la naturaleza. También el uso de agua reciclada para el riego aporta un beneficio medioambiental, por la reutilización de nutrientes.

Otros estudios similares y relacionados con la gestión en el golf son el llevado a cabo por Ong, Hoe, Mea y Musa (2010), en Malasia, los autores segmentan a los golfistas por su nivel de especialización en la práctica de este deporte, examinando sus características demográficas, hábitos de desplazamiento y las preferencias de destino, para encontrar diferentes parámetros a la hora de elegir en que campo jugar.

La capacidad de juego se define como el número de salidas al campo que se pueden realizar durante un periodo determinado, generalmente un año. Depende de los siguientes parámetros según Díaz, Rodríguez, y Zoido (2010):

- Factores climáticos: La insolación (número de horas de sol) está en relación directa con la latitud y la nubosidad y es un aspecto clave para determinar el número de horas al día y el número de días al año que el campo de golf está disponible para jugar. También son importantes las precipitaciones, si bien resulta más relevante el número de días con lluvia que sus cantidades. Finalmente debe resaltarse la existencia de episodios extremos, como heladas o lluvias torrenciales, por la posible degradación de determinados sectores del terreno que pueden anular su uso posterior durante horas o días
- Tipo de jugador: Un jugador joven suele caminar más rápido que un golfista más anciano.
- Un jugador experimentado ejecuta mejores golpes y suele desenvolverse con mayor rapidez que un principiante.

- Modalidad de juego: Un golfista suele tardar menos tiempo en hacer el recorrido si lo hace solo. Si lo realiza con acompañantes el juego se ralentiza y el juego adquiere un matiz adicional como relación social.
- Uso de vehículos y de carros de palos eléctricos: El uso de los *buggies* permite un desplazamiento más rápido que si se juega a pie (en detrimento del ejercicio que supone). Muchos creen que este deporte debe hacerse caminando, pues de esta forma el contacto con el entorno y la interpretación del paisaje y la estrategia de juego es más fructífera.
- En el trabajo de campo se constató que muchos jubilados prefieren no usar *buggies*, incluso entre los más ancianos, con objeto de hacer el mayor ejercicio posible y disfrutar del entorno del campo durante más tiempo y de forma más pausada (Mulvihill, 2001).
- El Club puede dinamizar el juego de dos formas principalmente: Mediante un horario y un orden de salida adecuado, no sobrecargado, y con la perfecta incardinación de los golfistas y sus condiciones (experimentados y pioneros, rápidos y lentos, solos o en grupo, con carros o sin ellos); o mediante la contratación y la buena actuación del *marshall*, que controla el cumplimiento de las reglas, el comportamiento y el ritmo de juego.
- Factores de diseño: El diseño del campo y su influencia en la capacidad de juego influye de dos maneras. En primer lugar está la dificultad del campo o de alguno de sus hoyos, que incide en un mayor detenimiento para abordar la estrategia en los golpes. En segundo lugar, y este aspecto es muy importante, está el trazado del campo que incide en la forma con la que discurre el tráfico de jugadores

Wolfe et al, (2005) presenta una revisión de la bibliografía que cubre un amplio espectro de estudios sobre los fenómenos organizacionales en el contexto deporte, sería aplicable al golf en este estudio, como organización deportiva y su modo de gestión.

Dávila (2005) muestra el plan estratégico elaborado por el Organismo de Turismo de Golf de Escocia El mismo define al turismo de golf como un *cluster*, es decir un grupo relacionado de industrias y organizaciones que comparten y ponen en marcha ideas y prácticas de negocios haciéndolas más competitivas e innovadoras. Además, se observa como los campos de golf y sus instalaciones son en esta representación el núcleo o el corazón del *cluster*, en tanto que constituye la principal razón para los viajeros de golf, y la estrecha relación del resto de negocios, encontrándose más o menos involucrados en este contexto dependiendo de la situación y de su intención de encajar en el mercado. Este cluster del que habla Dávila (2005) se divide en un grupo principal compuesto por:

1. Clubs de golf
2. Proveedores de Alojamiento
3. Tour operadores
4. Eventos

Y un grupo de apoyo donde se encuadran elementos como:

1. Medios de comunicación y Marketing
2. Restaurantes y Bares
3. Fabricantes
4. Operaciones de transporte
5. Organismos públicos
6. Educación y Formación
7. Comercio al por menor
8. Otros agentes representativos

La consultora inmobiliaria Aguirre Newman realizó un proyecto en España en 2011 para ofrecer herramientas que mejoren la situación de los campos de golf y evitar así que se tomen decisiones sin atender a las necesidades del mercado. El estudio recoge y analiza la información recopilada en una encuesta realizada a los gerentes de 103 campos de golf, muestra muy representativa teniendo en cuenta que en 2011 existían en España 422 campos de golf federados. Las principales conclusiones extraídas del estudio son:

1. La demanda de golf está compuesta por jugadores nacionales y turismo.
2. El PIB turístico está creciendo actualmente por encima de la economía española (en torno al 1%).
3. El número de federados nacionales ha experimentado el primer descenso desde los primeros registros. Este descenso no significa que el número de jugadores haya disminuido, sino que los federados que no practicaban este deporte dieron de baja sus licencias como medida para recortar costes.
4. Las Comunidades Autónomas que presentan mayor peso de federados respecto a su población total son: Cantabria (1,58%), Madrid (1,49%), Asturias (0,97%) y País Vasco (0,93%). La popularidad del golf en estas áreas se debe a factores como tradición, clima, renta disponible y promoción por parte la administración con escuelas y campos públicos.
5. El 85% de los federados tiene hándicap superior a 18,5 o no tienen hándicap.
6. Más del 85% de los federados son mayores de 18 años.
7. Actualmente hay en España 422 campos de golf federados.
8. El 53% de los campos analizados se construyeron asociados a un desarrollo inmobiliario.
9. El precio medio de las acciones de los campos analizados en esta encuesta se sitúa en torno a los 17.400 euros, mientras que el precio medio de los abonos no alcanza los 3.200 euros.
10. En los campos analizados, el precio medio del “greenfee” para los socios y/o abonados ronda los 5,6 euros, mientras que para los jugadores externos está en torno a los 70euros.
11. El promedio de “greenfees” anuales vendidos (incluyendo socios, abonados y externos) de los 103 campos analizados supera los 1.490 por hoyo disponible.
12. El mercado de inversión en España es un mercado incipiente y prácticamente no existen datos de operaciones de compraventa, a diferencia de países como EEUU, que cuenta con un mercado profesionalizado con fondos de inversión especializados en esta tipología de producto.

Los diferentes modelos de gestión de la calidad recalcan la importancia de incorporar a la conceptualización y medida de la calidad de un servicio las opiniones y percepciones del usuario, hasta el punto de que actualmente no tiene sentido hablar de calidad total si no se tiene en cuenta también la calidad percibida por parte del cliente (Serrano, Rial, García y Gambau, 2010).

A tenor de lo expuesto, no cabe duda de la importancia que tiene ofrecer un servicio de calidad en instalaciones deportivas como los campos de golf. Con este motivo la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR, 2008), entendiendo que “la calidad tiene como resultado la mejora del servicio del cliente, la optimización del negocio y la consecuente mejora en competitividad”, establece la norma de calidad UNE 188001:2008 *Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio*, pionera en su ámbito, que engloba los requisitos a cumplir específicos para los campos de golf, y que definen el nivel de servicio al cliente, incrementando el estándar de acuerdo a las instalaciones. En este contexto, la inversión decidida en el área de calidad se ha convertido en una obligación para los gestores o responsables de los clubes, sean de titularidad pública o privada, como la norma UNE 188001 (AENOR, 2011).

1.4. Figura del gerente deportivo

Ramos, Martínez-Tur y Peiro (1995) establecen como los principales ámbitos de la gerencia: el económico- administrativo, el ámbito de personal, el mantenimiento de las instalaciones, los servicios ofertados y el marketing.

Ramiro (2003) propone otras líneas de investigación centradas en los nuevos espacios deportivos y como eje central, el usuario. También propone la línea de investigación en herramientas tecnológicas, ergonomía y gestión de recursos humanos, siendo en las siguientes, donde ya se están produciendo avances como en:

1. La adaptación de las instalaciones y espacios deportivos a las necesidades sociales
2. La adaptación de las actividades y el material deportivo a los nuevos perfiles de usuarios
3. La accesibilidad de las instalaciones
4. La aplicación de criterios de la ergonomía a la construcción deportiva, y al desarrollo de equipamientos tales como asientos, escaleras, accesos, puertas, mostradores, duchas, vestuarios, etc.
5. Los aplicación de criterios de calidad y de mejora continua a la gestión de espacios e instalaciones deportivas
6. La sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente en el diseño de las nuevas ofertas deportivas
7. La gestión de aspectos de RRHH
8. La aplicación de las nuevas tecnologías al ámbito de la gestión
9. Las técnicas de análisis de la demanda y estudios de la percepción del usuario

Haggerty y Denomme (1991), a partir del estudio de los usuarios de los clubes, concluyeron siete recomendaciones reclamadas y éstos hacían en clientes externos referencia a la actuación de los gerentes. Según resultados de la encuesta, los usuarios opinaban que los gerentes debían:

- Mantener una actitud entusiasta.
- Motivar a los clientes para mejorar sus habilidades y su salud.
- Difundir el club.
- Garantizar la diversión en el club y posibilitar el conocimiento de gente y las relaciones sociales.
- Organizar actividades que requieren poco tiempo para su disfrute (pocos desplazamientos, etc.).
- No perder de vista los propósitos del club al organizar las actividades.

El gestor deba hacer una gestión más eficaz y eficiente, con una racional gestión de los recursos, mayor formación del personal y donde este aumento de la calidad no repercuta excesivamente en el coste (Cecilio, 2000). La figura del gestor deportivo en España, empieza a germinar hace tan sólo unos años (a mediados de los años '90) como planteamiento profesional y se cuestiona el tema de si debe haber estudios universitarios de "*gestión deportiva*" y si, deben ser singulares o incluidos dentro de una educación generalista (Triadó, 2000).

Martínez del Castillo en el estudio realizado en 1995, establece el doble perfil del gestor deportivo, y distingue las figuras del Director técnico (persona que simultanea tareas de iniciación y mantenimiento de la condición física) y el Director gerente (también realiza tareas de iniciación de algún deporte y sobre todo el deporte de perfeccionamiento aunque con menor carga que al anterior), de media tienen 30 años y con más de 3 años en la entidad (Martínez del Castillo, 1995a, 1995b).

Como se ha visto, la formación y evolución en España del gestor deportivo ha sido de manera paulatina, incorporándose al ámbito universitario en la Licenciatura de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte donde la mayor o menor carga de asignaturas de esta nueva especialidad es determinada por cada universidad. Aún hoy en día, sigue siendo tema de discusión la Regulación Profesional de esta figura, y que cuando ocurra definirá la diferencia entre la "*ocupación remunerada*" y la "*profesión*" (Heinemann, 1999). La información referida a un puesto de trabajo, puede ser de muy distinto tipo y recogerse de maneras diferentes, dando lugar a la gran variedad de métodos e instrumentos (Gómez, 2003).

En el estudio de Paníza (2010) indica que los factores de mejora en la gestión según la opinión de los gerentes de campos de golf entrevistados, son poseer las siguientes características:

- Conocimiento de los idiomas (95,6%).
- Conocimientos sobre comercio exterior (72,1%).
- Conocimientos de promoción y marketing (70,6%).
- Conocer en profundidad el golf y sus reglas.
- Conocimientos informáticos en general y sobre gestión deportiva (69,1%).
- La realización de un máster en dirección de campos de golf o de gestión de entidades deportivas (61,2%).
- Conocimientos relacionados con el mantenimiento de los campos de golf (57,4%).
- Conocimientos de la legislación específica relacionada con el golf, principalmente aquella relacionada con el medio ambiente y la responsabilidad civil (58,8%).

Algunos gerentes coincidieron en dos bloques de conocimientos (Paníza, 2010):

- La importancia de los recursos humanos y la gestión del personal.
- El segundo bloque hacía referencia a aquellos aspectos relacionados con el trato al cliente y las relaciones públicas.

1. 5. Mantenimiento de los campos de golf

En un campo de golf existen unas zonas sometidas a mayor desgaste y por lo tanto, necesitadas de un mayor mantenimiento, y que en orden de mayor a menor son los greens, tees, calles y rough. Numerosos son los trabajos que se llevan a cabo para conseguir que estén siempre a punto para el juego. Se pueden establecer dos grandes bloques, en función de la parte del campo a tratar. Así, por un lado, se delimitarían las labores propias del mantenimiento del césped, por la trascendencia de este elemento para el campo de golf y por otro, el referido al mantenimiento de otras zonas y elementos del campo (Monje y García- Verdugo, 1997).

La importancia del buen desarrollo del césped se pone de manifiesto en el complejo número de operaciones que se realizan para su conservación, agrupándolas en dos apartados según Borrego (2013) las cuales son:

- Labores primarias: engloban implantación del césped, siega, fertilización, riego y tratamientos fitosanitarios.
- Labores secundarias: entre las que destacamos Aireación, spiking, slicing, verticut, rulado, recebos, manteado, resiembras, descompactaciones en profundidad, etc.

Se observan a continuación cuales son las áreas más importantes en el cuidado de los campos de golf (Asociación Española de Greenkeepers, 2013).

- El cuidado de los greenes y la diversa evolución en su estudio, que los relaciona especialmente con las enfermedades que afectan a los campos de golf.
- El diseño del campo y el uso y aprovechamiento que se hace del agua, ya que se han ubicado muchos campos de golf en zonas de poca lluvia y es necesario buscar diversas fórmulas para no tener problemas de necesidad de agua.
- El tratamiento de la ecología, la diversa fauna y flora que vive en un campo, relacionada con un campo de golf a lo largo del tiempo.
- Los diversos impactos medioambientales y socio-económicos que genera un campo de golf en una determinada población.
- Las diversas funciones laborales del greenkeeper y la evolución de su figura de ser un simple jardinero, a las actuales, donde es otro gestor más y debe trabajar codo con codo con el gerente para el correcto funcionamiento del campo de golf.

El green tiene un uso tres veces superior al resto del campo, mientras que en términos generales, supone aproximadamente el 3% del mismo. Requiere en consecuencia, las mayores atenciones, que debieron partir desde la concepción de su diseño. Será el técnico responsable el encargado de aplicar un programa específico, en base a las consideraciones de mantenimiento expuestas. El antegreen, o zona que lo rodea, se distingue de éste en la altura del corte del césped, por lo que los cuidados no se diferenciarán en exceso. El tee, como punto de los marcadores de salida, también sufre un importante desgaste, siendo un buen drenaje de la zona una condición necesaria. Las calles deben mantener una visible firmeza y homogeneidad de la superficie de juego, además de una densidad adecuada. Por otro lado, el rough, que ocupa la mayor parte del campo, cumple por sí funcione de conservación del medioambiente, exigiendo menos atenciones de cuidados para el juego que las anteriores (Borrego, 2013).

Existen también otros elementos en el campo como los bunkers, que deben presentarse a los jugadores en buenas condiciones para su uso, con suficiente arena, sin compactar, no demasiado blanda, ni profunda y sin marcas ni huellas. El mantenimiento será principalmente trabajos para el cambio de arena, recortes, limpiezas de drenajes y otras actuaciones por imprevistos (Monje y García-Verdugo, 1997).

Una importante tarea del greenkeeper es el riego. El agua, por su extraordinaria importancia como recurso limitado, el greenkeeper, debería elaborar un plan de conservación de agua, tal y como propone la Guía de Gestión Medioambiental de las Campos de Golf (1996). Partiendo de la base de la selección de variedades resistentes a la sequía y la salinidad, además del conocimiento de los recursos hídricos disponibles para el riego del campo de golf, sintetizamos los puntos fundamentales dentro de este plan en la siguiente relación:

- Ajustar convenientemente las dosis de riego, según la época y la especie.
- Limitar el riego a las zonas estrictamente necesarias.
- Evitar escorrentías, reduciendo los tiempos para eliminarlas y tomando medidas para controlarlas.
- Conservación y manejo adecuado de todos los elementos del sistema de riego, corrigiendo las posibles deficiencias que pueda presentar.
- Considerar la opción del uso de agentes acumuladores de agua.
- Prever la alternativa de utilización de aguas recicladas.
- Favorecer la aplicación de técnicas de cultivo que benefician las características del suelo para mejorar su balance hídrico.

(Paníza, 2005) destaca que, junto del consumo de agua, la mayor controversia que existe sobre el mantenimiento ecológico de los campos de golf gira en torno a la utilización de los fertilizantes y fitosanitarios que son utilizados en la industria del golf. La polémica en torno al peligro contaminante de fertilizantes y fitosanitarios en general lleva años servida, y en el caso de los campos de golf en particular, está adquiriendo auge entre la opinión pública en los últimos años, debido fundamentalmente a la creciente importancia de esta actividad turístico-deportiva, entrando en competencia con otras actividades humanas que muchas veces pugnan por el mismo territorio para realizar sus emplazamientos.

La figura del greenkeeper (nombre ya instaurado en España) o cuidador del césped del campo de golf, es un elemento introducido en España a partir de los años 80, que viene del Reino Unido, donde es una especialización universitaria y tiene un reconocimiento. Lo que sí es difícil encontrar es la historia de los primeros Greenkeepers. Estos solían ser campesinos que allanaban los terrenos, donde se practicaba el golf. La zona del green eran de tierra o arena, sin hierba que se mantenían llanas, en las calles se cortaba la hierba del prado autóctona que nacía con maquinas de tracción mecánica arrastrados por caballos. (Asociación Española de Greenkeepers, 2013).

Las labores u operaciones citadas, constituyen algunos de los instrumentos para el mantenimiento de la superficie de césped, y según sea la zona a la que vayan dirigidas estas actuaciones, se realizarán unas u otras con mayor intensidad,

teniendo en cuenta el diferente grado de utilización y, en consecuencia, de atención que necesitan. La realidad es que la mayoría de los campos de golf hacen un uso muy limitado de los fertilizantes y pesticidas, estando su aplicación normalmente limitada a un pequeño porcentaje de áreas (greens, tees y approaches, que suponen menos del 15% del área total según Gómez-Lama et al., (1994).

Destaca la figura del greenkeeper como auténtico responsable del éxito en el mantenimiento del campo. De hecho, debe poseer suficientes conocimientos en temas tales como variedades de césped, fertilizantes, fitosanitarios, maquinaria y sistemas de riego, seleccionando los más adecuados para cada caso y lugar.

Un greenkeeper es aquel responsable de la dirección técnica del manejo y las operaciones en un lugar definido como campo deportivo de césped (campo de golf, campo de fútbol, campo de polo, etc.) incluyendo la construcción y mantenimiento de dicho terreno deportivo y del equipo necesario para su mantenimiento. Es la persona encargada del mantenimiento de campo de golf: coordinar el material y los empleados, la máquinas, herramientas, jardineros... En inglés keep significa mantener y el trabajo de un greenkeeper es justamente eso, mantener el campo de golf en condiciones óptimas (Asociación Española de Greenkeepers, 2013).

Académicamente suele tratarse de un ingeniero superior o técnico del sector agroforestal (ingenieros agrónomos, ingenieros de montes, ingenieros técnicos agrícolas o ingenieros técnicos forestales) que pueden haber completado sus conocimientos en escuelas especializadas en mantenimiento de campos de golf. Deben tener un amplio conocimiento no sólo de las labores propias de mantenimiento de un campo de golf, sino de la gestión del presupuesto de mantenimiento y del personal destinado al mantenimiento como dice la Asociación Española de Greenkeepers, (2013).

Para los propietarios y gerentes de los campos de golf, este es un interesante apartado donde profundizar, que les sirve de referencia para así poder adaptar sus campos a lo que reclama exactamente el usuario y desde el punto de vista del greenkeeper tener el campo en las mejores condiciones posibles, de esta manera poder captar un mayor número de clientes y de usuarios satisfechos (Borrego, 2013).

Paníza (2005) indica que los conocimientos más importantes que a su juicio debería tener un greenkeeper, son principalmente estos cinco aspectos:

1. Conocimientos de gestión medioambiental
2. Titulación oficial en greenkeeper.
3. Orientación al cliente.
4. Gestión de personal para trabajo en equipo.
5. Conocimientos de maquinaria.

Se encuentran ciertos desafíos para el greenkeeper de un campo de golf entre las nuevas características del deporte que son un incentivo para que los campos de golf profesionalicen sus actividades y definan nuevas relaciones con el entorno, según Asociación Española de Greenkeepers, (2013) tales como son:

1. Análisis sobre el uso de los campos: cambio y rendimiento.
2. Vínculos entre el campo y el entorno: realizar un uso adecuado del agua.
3. Combatir las enfermedades que afectan al campo de golf.
4. Mantener el campo en perfecto estado, en especial los greens, dentro de un desarrollo sostenible.

Los greenkeepers de los campos de golf, dentro de un modelo sostenible y con un cuidado exhaustivo del campo y un mantenimiento en perfectas condiciones, deben buscar nuevas vías de explotación para que estos sean rentables (Monje y García-Verdugo, 1997).

Todo campo de golf cuenta con un greenkeeper para el desarrollo de su mantenimiento, en el caso de no tener uno propio por falta de presupuesto, tiene un encargado de jardinería, que es asesorado en momentos puntuales por una empresa de greenkeeper, ya que cualquier problema del campo es mucho más costoso de solucionar que un tratamiento preventivo, disponer de un greenkeeper ahorra muchos problemas y gastos al cuidado del campo del golf. Incluso en los campos más grandes hay un greenkeeper titular y un segundo de apoyo, junto con alumnos en prácticas y apoyo de empresas externas en épocas puntuales (Borrego, 2013).

En la mayor medida que el greenkeeper tenga este conocimiento éste va a tener el campo en las mejores condiciones posibles y de esta manera, poder captar un mayor número de clientes. Por este motivo, la figura del greenkeeper es cada vez más relevante, éste necesita que la dirección/gerencia del campo le mantenga informado de las preocupaciones y necesidades de los usuarios, para que desde su puesto de responsabilidad de respuesta a las mismas según la Asociación Española de Greenkeepers, (2013).

El greenkeeper es parte esencial en aumentar la imagen de marca de un campo de golf, ya que si este no está en perfectas condiciones pierde valor para todos los posibles usuarios (Asociación Española de Greenkeepers, 2013).

CAPÍTULO II. EL GOLF EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA

2. 1. El golf en España

La más temprana referencia que se hace en España sobre la práctica del golf data de 1891, cuando unos ciudadanos británicos fundaron una sociedad sobre un campo de golf que se construyó en Gran Canaria (Huquet i Parellada, 1989).

En 1904 se crea en Madrid el Madrid Polo Club situado en el Hipódromo de la Castellana, pero diez años después se traslada a unos terrenos donados por Alfonso XIII recibiendo el nombre de Real Club Puerta de Hierro. Aparece en 1910 el Real Club de Golf de Lasarte (San Sebastián) y un año más tarde se inaugura en Bilbao la Sociedad de Golf de Neguri. En 1912 se construyó en Zarauz (Guipuzcoa), un campo de 9 hoyos; en el mismo año en Barcelona se incorporó a la aventura del golf el desaparecido Real Club de Golf de Pedralbes, en 1919 se funda el Club de Golf de Sant Cugat (Barcelona) promovido por inmigrantes británicos de la zona del Vallés y en 1922 se crea el Club de Golf de Terramar en Sitges (Huquet i Parellada, 1989).

Sin embargo es a partir de los años setenta cuando el golf comienza a aumentar en España, consiguiendo llegar al resto de extractos sociales gracias a la expansión del turismo, la diversificación de las actividades de ocio, y la repercusión mediática de los éxitos deportivos de Severiano Ballesteros, convirtiendo el golf de una actividad social a una actividad deportiva (Paníza, 2005). España reúne las condiciones ideales para la práctica del golf y por ello la promoción de este deporte puede ser crucial para el buen funcionamiento del turismo y por tanto de la economía.

Según la Real Academia Española (RAE), el golf es un juego de origen escocés, que consiste en impeler (dar empuje para producir movimiento) con un palo especial una pelota pequeña para introducirla en una serie de hoyos abiertos en un terreno extenso cubierto ordinariamente de césped. Gana el jugador que hace el recorrido con el menor número de golpes.

A fecha de 1 de Enero de 2015, según la Real Federación Española de Golf (RFEG) en España existen un total de 592 clubes registrados dicha federación, de estos clubes no todos tienen campo propio sino que llegan a algún acuerdo con los ya existentes para que hagan uso sus socios, de los cuales, en la siguiente Tabla 2 se muestra el número de clubes registrados en España.

Tabla 2. Número de clubes registrados en España.

Numero de clubes	Tipo de campo
352	Campos de 60, 54, 45, 36, 27, 18 ó 9 hoyos
52	Pares 3 (se incluyen lo Pitch & Putts)
20	Campos rústicos
38	Tienen canchas
130	No tienen campo

La distribución de campos de golf en España es muy desigual si se trata por Comunidades Autónomas. Andalucía es la más destaca con 101 campos, seguida de lejos por Cataluña con 42 campos y con considerable diferencia seguida de Madrid, Valencia y Castilla y León (RFEG, 2012). En la

A continuación en la Tabla 3 se muestra el número de campos de golf que tiene cada comunidad Autónoma, se incluyen los campos de práctica (RFEG, 2015). Se observa la variación del número de campos en Andalucía en solo 3 años.

Tabla 3. Número de campos de golf por Comunidad Autónoma (RFEG, 2015)

COMUNIDAD AUTÓNOMA	NÚMERO DE CAMPOS DE GOLF
ANDALUCIA	87
MADRID	39
CATALUÑA	50
C.VALENCIANA	36
CASTILLA LA MANCHA	22
CASTILLA LEÓN	50
GALICIA	19
CANTABRIA	11
PAIS VASCO	22
LA RIOJA	3
MURCIA	19
EXTREMADURA	8
ASTURIAS	18
CANARIAS	22
BALEARES	26
ARAGON	15
NAVARRA	7
TOTAL	454

Las Comunidades Autónomas que mayor número de turismo de golf reciben son (RFEG, 2015):

1. Andalucía: donde se localiza el 28% de la oferta de campos de golf. En esta comunidad el turismo de golf genera en torno a 400 millones de euros anuales. Málaga y Cádiz, aglutinan el 71,4% de los campos de golf de la Comunidad, además de presentar la mayor diversidad tipológica y concentración de instalaciones
2. Islas Canarias, donde la oferta de campos de golf solo representa el 5% del total nacional, si bien, esta tipología turística genera unos ingresos de 177 millones de euros anuales
3. Islas Baleares, en las que la oferta de campos de golf supone el 6% aproximadamente de total nacional y donde el turismo de golf ingresa unos 161 millones de euros al año
4. Comunidad Valenciana. En esta comunidad se localiza el 10% de la oferta española de campos de golf y cada año ingresan aproximadamente 144 millones de euros generados por este tipo de turismo

En la Tabla 4 se muestran la cantidad de campos que hay en España en función del número de hoyos a fecha de 1 de Enero de 2015 según la RFEG:

Tabla 4. Número campos en España a 1 de Enero 2015 (RFEG, 2015)

Numero de hoyos	Número de campos
60 hoyos	1
54 hoyos	1
36 hoyos	17
27 hoyos	18
18 hoyos	248
9 hoyos	97
Pares 3	21
Pitch & Putt	31
Rústicos	20
Total	454

En España solo hay 38 campos públicos de golf de los 454 totales. Es decir, solo el 8,37% de los campos de toda España son públicos.

El campo con mayor número de hoyos se sitúan en Baleares, con 63 hoyos Arabella Golf, en Mallorca, el mayor complejo golfístico de España, con 3 recorridos de 18 hoyos y 9 hoyos pares 3. En Andalucía, en Málaga se encuentran los 60 hoyos los tres recorridos de 18 hoyos y los 6 pares 3 de La Cala. En la Comunidad Valenciana están los 54 hoyos los tres recorridos de 18 hoyos de La Manga; 36 hoyos dos recorridos de 18; 27 hoyos –uno de 18 y uno de 9; 18 hoyos y 9 hoyos, así como pares 3 y Pitch & Putts.

El libro Verde de la RFE Golf (2012) define *club de golf* como asociación de personas practicantes de este deporte sin fin de lucro, que celebran elecciones democráticas y con voto unitario para elegir su presidencia. Asimismo define *campo de golf* como, una entidad que, sin reunir las características de club de golf definidas en el punto anterior, desarrolla la práctica del golf. Si celebra competiciones tiene que estar obligatoriamente afiliado a la Federación Española de Golf a través de la Autonómica correspondiente.

El Pitch and putt, es considerado por la Real Federación Española de Golf como una especialidad de golf, la misma goza de elementos singulares como que el juego se realiza en un campo de par 3 cortos, o la posibilidad de que las salidas se realicen desde superficie artificial. La longitud estará comprendida entre los 720 metros y los 2.160 metros, con una superficie recomendada para 18 hoyos no inferior a cinco hectáreas, excluyendo el campo de prácticas, los hoyos tendrán una longitud entre 40 y 120 metros, y se aconseja que la salida para caballeros y señoras sea única.

Los *campos de golf rústicos*, son una alternativa que se adaptan a los elementos naturales del entorno, actuando mínimamente sobre el terreno. El trazado está diseñado por la propia naturaleza, los *greenes* son de arena y en el *rough* hay matorrales. La hierba sólo se riega con el agua de la lluvia, siendo los recorridos exigentes porque los mismos cambian con la estación del año.

2.1.1. Los ingresos económicos del golf

En la Tabla 5 se observa la estructura de ingresos de un campo de golf según un estudio del Ministerio de Economía en 2001.

Tabla 5. Estructura de ingresos (en porcentaje) de un campo de golf (Ministerio de Economía, 2001)

INGRESOS	CAMPO PRIVADO	CAMPO MIXTO	CAMPO COMERCIAL
CUOTAS	83%	60%	0%
GREEN FEES	9%	19%	60%
TAQUILLAS Y CUSTODIAS	3%	3%	0%
TIENDA	1%	5%	10%
CAMPO PRÁCTICAS	0%	2%	12%
ALQUILER MATERIAL	1%	3%	13%
HOSTELERÍA ARRENDADA	2%	3%	2%
OTROS INGRESOS	2%	5%	4%

Atendiendo al tipo de explotación se han determinado tres categorías de campos de golf, Svendsen (2014) que son:

- Comerciales: Donde la mayor parte de los “greenfees” se venden a jugadores externos, es decir, jugadores que no son ni socios ni abonados, mientras que el campo cuenta con socios y/o abonados al club.
- Privados: Campos de golf que sólo permiten el juego de socios y abonados, si bien, podrían tener acceso a él jugadores externos por medio de invitaciones.

- Mixtos: Campos de golf donde la mayor parte de los jugadores son socios y/o abonados del mismo, si bien cuentan con una pequeña parte de los “greefees” vendidos a jugadores sin ninguna vinculación al mismo.

El golf es un deporte bien establecido en España ocupando la tercera posición después del fútbol y la caza y está prevista una tendencia de crecimiento estable del 10% hasta 2012. En España, el 0.67% del total de la población juega al golf. España tiene el gran potencial de crecimiento si se compara con destinos más maduros, donde la cifra alcanza casi el 10%. La tasa de crecimiento de los campos de golf ha impactado en la cifra de nuevos hoteles y centros de ocio. De este modo, las oportunidades de empleo se han aumentado dentro de la industria de golf (Les Roches, 2009).

En la década de los 80, comenzaron los estudios sobre Turismo de golf en España (Ortega Martínez, 1986, y Priestley, 1987). La Secretaria General de Turismo de España realizó un estudio sobre los países competidores de España en Turismo de golf (Delphi consultores internacionales, 1987). Así mismo posteriormente Proctor (2000) realizó un estudio donde se comparan las cifras del turismo de golf español con el turismo de golf en otras zonas fuera de Europa. El estudio indica que el gasto en España ronda los 100 euros diarios, cifra menor que el gasto que se produce en otros destinos fuera de Europa. Alemanes y franceses son los que más gastan en España, mientras que los británicos son los que menos gastan. La estancia media en España es mayor que la que se produce en otros destinos de golf fuera de Europa. Los alemanes son los que más tiempo se quedan superando los diez días de estancia media. En la Tabla 6 se observan aquellas comunidades que superan los 10.000 federados.

Tabla 6. Comunidades que superan los 10.000 federados (RFEG, 2015)

Comunidades Autónomas	Número de Federados
Madrid	84.843
Andalucía	45.083
Cataluña	32.041
Comunidad Valenciana	19.669
País Vasco	18.455
Castilla y León	15.118
Asturias	10.628

Madrid, con 84.843 federados, concentra el 29.7% del total de licencias seguida de Andalucía, con 45.083, y Cataluña, con 32.041, concentrando por su parte el 15.8% y el 11.2 % del total de federados (RFEG, 2015).

La situación de España como lugar de destino de los turistas de golf se va consolidando con el transcurso de los años. Actualmente, y según datos facilitados por Turespaña (2005), España se sitúa en una posición de liderazgo en el turismo de golf recibiendo a uno de cada cuatro turistas de golf internacional. España posee, junto a Portugal, la tasa media más elevada en el precio de los green fees, esta tasa ronda un precio medio de 100€.

Resulta evidente, el gran aumento de licencias desde 1991 hasta 2001 y progresivo crecimiento hasta 2011, donde por primera vez en veinte años se produce un decrecimiento en el número de federados, probablemente por la complicada situación económica por la crisis mundial, y que Aguirre Newman (2011) denomina bajada puntual de federados en España. El ajuste de federados ha generado un descenso de 0,01% en 2011 con respecto a 2010 (Aguirre Newman, 2011).

Sin embargo esta depresión no ocurre sólo en España, ya desde 2008 en Estados Unidos se lleva produciendo un descenso de jugadores de golf de hasta 4 millones (Burke, 2012).

Como es evidente dependiendo de la prestación de los servicios, las ocupaciones requerirán distintos niveles de formación. Un informe elaborado por la Secretaría General de Turismo (2001) titulado Estudio sobre el turismo deportivo de golf: el impulso a nuevos campos, indica como en España existe una gran heterogeneidad en el número de trabajadores fijos y eventuales en los campos de golf, existiendo instalaciones con apenas 12 empleados y otras que alcanzan los 150.

Según datos del Instituto de Turismo de España (2010), el turismo de golf es uno de los productos turísticos con mayor proyección, tradición y oferta dentro del panorama del turismo deportivo en España, tanto por sus efectos directos en los ingresos turísticos, como por la contribución que este tipo de turismo aporta al desarrollo del turismo de calidad y a la diversificación y desestacionalización de la oferta turística. Aparecen nuevas figuras de turistas como: jugadores de golf viajeros (El turista de golf).

Si se analiza el perfil del turista de golf, la principal característica es la fidelidad con los destinos que elige, tiene un alto poder adquisitivo y genera un gasto entre 2 (turista nacional) y 4 veces (turista extranjero) más elevado que otro tipo de turista. Asimismo, el 70% opta por alojarse en hoteles de 4 y 5 estrellas y no le importa desplazarse internamente durante sus vacaciones (Aymerich Golf management, 2007).

Kim y Ritchie (2012) intentan clasificar en distintos tipos los turistas de golf en función de las motivaciones de su viaje. Los resultados obtenidos revelan tres grupos: los jugadores de golf intensivos, los motivados por múltiples razones, y los golfistas acompañantes.

España posee la mejor combinación golf como destino turístico. Su importante oferta turística es uno de los principales países a nivel mundial que ofrece una oferta turística más completa, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo su clima y su oferta de golf mediante la recomendación de amigos y familiares, siendo el boca a boca el medio más eficaz para promocionar un campo en un determinado grupo social. España goza de una clara y destacada posición de liderazgo con una cuota de mercado cercana al 35% y un volumen de negocio de casi mil millones de euros, muy por delante de Portugal, que ocupa el segundo lugar (Aymerich Golf Management, 2007).

Al mismo tiempo, el tipo de usuarios de estas instalaciones resulta muy variado, tanto en lo que se refiere al perfil sociodemográfico, dejando de ser un deporte restringido a determinadas élites socioeconómicas, como a las motivaciones, hábitos y prácticas, o las preferencias y demandas de cada individuo (Serrano et al., 2011).

Los expertos entrevistados señalan que las revistas especializadas también tenían mucho peso como canal de comunicación para llegar a los golfistas. Las formas de promoción más usadas por los campos españoles son las publicaciones especializadas (folletos o revistas especializadas) junto con Internet (Turespaña, 2005):

- El turista de golf, al escoger un destino de golf, se rige por la calidad del campo y del hotel (alojamiento). Como la mayoría de los turistas de golf reservan de forma directa, el sector del turismo de golf en España necesita un esfuerzo para cumplir con los requisitos de los clientes para informarse y conocer los campos en profundidad desde sus países de origen

El turismo en cifras:

- La mayoría contacta directamente con el Club de Golf, por lo que los turoperadores tienen un control limitado sobre la distribución de este sector
- La mayoría se hospeda en hoteles y apartamentos, un porcentaje menor en segundas residencias compradas en España

- El golfista que viene a España a jugar viaja principalmente con amigos o con su pareja
- Conocen los campos a través de recomendaciones de amigos o familiares
- El clima es el principal motivo a la hora de escoger España, además de su fácil acceso y el atractivo de la zona.
- La hospitalidad y el entorno natural son los aspectos más valorados por los golfistas en España. EEUU cuenta con 26 millones de jugadores de golf y 17.000 campos de golf.
- Europa tiene siete millones de jugadores de golf y 6.000 campos.
- España cuenta con aproximadamente 260.000 jugadores federados y 294 campos de golf.
- Del número de turistas que visitaron España, 2,6 millones jugaron al golf.
- La cifra de turistas de golf puros (motivación personal) con destino a España se puede estimar entre 482.700 y 522.751.
- En cuanto al volumen de negocio, éste oscila entre 996 y 1.078 millones de euros, no incluyendo el porcentaje correspondiente al viaje a España.
- El precio medio del greenfee en España es de 42 euros.
- La duración de la estancia media es aproximadamente de nueve días.
- El gasto medio diario para los que no han reservado un paquete es de 261,40 euros incluido el viaje.
- La temporada alta del turismo de golf en España es marzo, abril y octubre.
- La mayoría de los turistas que viajan a España para jugar al golf contacta directamente con el Club de Golf.
- Para los alemanes, británicos y suecos, España es el primer destino de viajes de turismo de golf. Francia pone a España en segundo lugar, después de Marruecos (Informe elaborado con los datos del Estudio sobre la demanda extranjera de golf: la promoción y comercialización del turismo de golf en España, publicado por Turespaña (2005).

Perfil del turista que visita los campos españoles (Aymerich Golf Management, 2007):

- a) Suelen ser muy aficionados dada su elevada frecuencia de juego: Una media de ocho días al mes en su país de residencia.
- b) Más del 80% de los encuestados es miembro de un club de golf y busca jugar en al menos tres campos diferentes cuando viajan al extranjero y con una media de casi seis salidas al campo por viaje.
- c) Suelen ser hombres de mediana edad. El 46% tiene entre 46 y 60 años.
- d) La mayoría tiene estudios universitarios.
- e) Su estancia es de más de una semana (nueve días de media) aproximadamente.

Según la Confederación de Empresario de Andalucía (CEA) (2005) cabe distinguir entre la demanda potencial interna, que serían en este caso los federados en España (turismo doméstico), y la externa, que alude al número de jugadores federados fuera del ámbito nacional.

El turismo de golf británico se caracteriza por un equilibrio entre las salidas nacionales y al extranjero (48 y 52%). España es el destino favorito a nivel internacional, pues explica el 31% del total de sus flujos internacionales. En este mercado, según la CEA (2005), Portugal es el principal competidor, seguido de Túnez y Francia. Según datos de Turespaña y la Asociación Internacional de Tour-operadores de Golf (IAGTO) para 2002, en Alemania el turismo de golf es una experiencia internacional, pues el 93% de los flujos se produce hacia fuera de las fronteras germanas. Un 36% de éstos se dirige a España. En el mercado sueco, España también es una prioridad, ya que explica 3 de cada 10 vacaciones de golf al extranjero. Francia dirige a sus golfistas fundamentalmente a Marruecos (29%), por su ligazón histórica y lingüística. España ocupa en este caso la segunda posición (26%).

Según el Estudio sobre la demanda extranjera de golf (Turespaña e IAGTO), España lidera el producto denominado Golf, Sol y Confort, donde su principal retador es Portugal y, en segundo orden, Francia, Italia y Florida. La principal amenaza para España es la emergencia del género Golf Exótico, vinculado a nuevos destinos en la frontera de la región mediterránea (Marruecos, Túnez, Turquía) (Vera, López, Marchena y Antón, 1997).

1.1.2 La legislación en materia de golf

Si hay que destacar un aspecto medioambiental que juega un papel protagonista en la construcción y explotación de campos de golf en España, éste es el agua. La escasez de este recurso y las necesidades hídricas de los campos han determinado que la normativa es el Real Decreto 1620/2007, de 7 de diciembre que regula, a nivel estatal. Pero junto al agua, existen otros elementos del medio ambiente que deben considerarse a la hora de enfrentarse a un proyecto de construcción de un campo de golf en España. Así, por ejemplo, se deberá conocer cuál es el estado de los suelos para evitar sorpresas derivadas de la presencia de contaminación y se tendrá que compatibilizar la construcción del campo con la preservación de los espacios y especies que requieran algún tipo de protección ambiental, con acuerdo a la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, de patrimonio natural y biodiversidad y a la normativa autonómica que regule esta materia.

En la siguiente Tabla 7 se observa la evolución de las diferentes leyes y decretos relacionados con el golf en cada comunidad autónoma que lo tiene.

Tabla 7. Leyes y decretos relacionados con el golf por Comunidad Autónoma

Ley/Decreto relacionado con el Golf	Comunidad Autónoma
Real Decreto legislativo 1/2001, de 20 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Aguas, y en el Real Decreto 1620/2007, de 7 de diciembre, por el que se establece el régimen jurídico de la reutilización de las aguas depuradas.	Cataluña
Ley Madrileña 2/2002 de 19 de junio, de evaluación ambiental	Comunidad de Madrid
Ley valenciana 9/2006, de 5 de diciembre, de campos de golf	Comunidad Valenciana
Ley 4/2007, de 8 de marzo, de evaluación ambiental de Castilla- La Mancha	Castilla La Mancha
Real Decreto 1620/2007, de 7 de diciembre que regula, a nivel estatal	España
Ley 42/2007, de 13 de diciembre, de patrimonio natural y biodiversidad y a la normativa autonómica que regule esta materia.	España
Decreto 43/2008, de 12 de febrero, regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf Ley 4/2008, de 14 de mayo, de medidas urgentes para un desarrollo integral sostenible	Andalucía
Ley 4/2008, de 14 de mayo, de medidas urgentes para un desarrollo integral sostenible	Baleares
Decreto 390/2010, de 15 de junio, por el que se modifica el Decreto 43/2008, de 12 de febrero, regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía. Junta de Andalucía.	Andalucía

Como se observa en la Tabla 7 han sido las Comunidades Autónomas las que se han preocupado de crear una legislación específica relacionada con el golf. Siguiendo un orden cronológico fue en Cataluña en 2001 donde se creó el primer decreto para el uso de aguas reutilizables en el riego de campos de golf, para ser la Comunidad Madrileña la siguiente en 2003 en crear una ley de evaluación ambiental.

La Comunidad Valenciana fue el sitio pionero donde se crea la primera ley específica de campos de golf en 2006, siendo continuada por una ley ambiental en 2007 en Castilla La Mancha, que habla de los campos de golf y su impacto medioambiental.

Andalucía desarrolla un Decreto regulador de la implantación de los campos de golf en 2008. También, en Baleares en 2008, salió una Ley de medidas para el desarrollo integral sostenible, el Decreto de Andalucía posteriormente fue modificado en 2010, se observa que son las comunidades con mayor cantidad de campos de golf, donde más legislación específica del deporte se encuentra.

En cualquier caso, la unión de este tipo de proyectos al procedimiento de evaluación de impacto ambiental o a otras figuras de evaluación ambiental previsto en las distintas normas autonómica (como es el caso, por ejemplo, de la Ley 4/2007, de 8 de marzo, de evaluación ambiental de Castilla-La Mancha, o la Ley Madrileña 2/20023 de 19 de junio, de evaluación ambiental) o, en determinados casos, en la normativa estatal, debe suponer que cualquiera de los aspectos ambientales que puedan afectar al proyecto en cuestión deban ser suficientemente valorados.

Siguiendo a Yanguas y Gómez (2009), se muestra una evolución por la normativa que afecta a los campos de golf, la más reciente es la Ley 4/2008, de 14 de mayo, de medidas urgentes para un desarrollo integral sostenible en las Illes Balears o el Decreto 43/2008, de 12 de febrero, regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía que integra la variable ambiental a lo largo de todo su articulado.

Actualmente, y atendiendo a las directrices de la normativa vigente tanto a nivel nacional como autonómica, un proyecto de construcción y explotación de un campo de golf no puede salir adelante si no es sostenible y contempla la variable ambiental (Yanguas y Gómez, 2009).

2. 2. El golf en Andalucía

Andalucía es la Comunidad Autónoma más poblada de España (8.402.305 habitantes a 1 de enero de 2015 con 81 municipios con más de 20.000 habitantes y la segunda más extensa. Tiene una extensión de 87.597 km², que equivale al 17,3% del territorio español.

Según la Contabilidad Regional elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la renta por habitante de la comunidad se situó en 2015 en 16.666 euros,^[1] que sigue siendo una de las más bajas de España. No obstante, el crecimiento de la comunidad especialmente en los sectores de industria y servicios fue superior a la media de España y mayor a varias regiones de la eurozona. La media nacional en 2015 se situó en 23.271 euros y la de los 27 países de la Unión Europea en 25.134 euros por habitante. En el primer trimestre de 2015, con 3.866.557 visitantes, se consagró como la cuarta comunidad española en cuanto a turismo internacional (INE, 2015).

Andalucía es líder a nivel nacional en cuanto a instalaciones de golf, con una cuota del 24,1 por ciento del total de España, con 101 de campos de golf. Por detrás se sitúan Cataluña, con una cuota del 10,4 por ciento; y Castilla León, con un 9,2 por ciento (RFEG, 2015). Estudios como el de (Aguirre Newman, 2011) indican que Andalucía con el 28% de la oferta española de turismo de golf, generaba en 2011, 400 millones de euros de ingresos anuales.

La principal publicación relacionada con el golf encontrada en Andalucía es la que la Confederación de Empresarios de Andalucía publicó en 1991, un informe sobre el turismo de golf en Andalucía 1980-91 en el cual se analiza la situación del golf en esos años y se exponen una serie de propuestas para su desarrollo en Andalucía, el mismo informe sería actualizado años más tarde en 1999.

La creación de los campos de golf puede realizarse a través de cuatro principios distintos. Así, en el estudio “Presente y futuro del turismo del golf en España, de la Subdirección General del Campos de Golf: Implantación y Desarrollo. Instituto de Estudios Turísticos (1986), recogido también en el Informe sobre el Turismo de golf en Andalucía de la Confederación de Empresarios de Andalucía (1991), se establecen cuatro principios fundamentales:

1. El golf de socios: serán éstos los que financien tanto la construcción como el mantenimiento de los campos de golf, fórmula que hoy día, debido principalmente al encarecimiento de los terrenos, no resulta aconsejable. Será pues importante conseguir una finca de unas 50 a 80 hectáreas, de coste no excesivo (tanto de adquisición como constructivo) y próxima al núcleo urbano. Cabe también la posibilidad de la adquisición de un campo ya construido, dedicando únicamente a los socios el disfrute de sus instalaciones.
2. El golf urbanización: El campo constituye el elemento fundamental para la venta de chalets y viviendas que se crean a su alrededor. Normalmente pertenecen a la empresa promotora, y en sus inicios, todos los jugadores son bienvenidos, pues suponen una fuente de ingresos adicional que contribuye al mantenimiento del campo. Tras la venta de las mismas, el campo suele pasar a propiedad de los compradores de las viviendas.

En este caso, la Guía de Gestión Medioambiental de los Campos de golf de la Consejería de Medioambiente de la Junta de Andalucía (1996) señala la ubicación en una zona de atractivo residencial más que de belleza natural, pues la fuerte inversión del complejo asumiría las mejoras paisajísticas. Se requiere también para esta superficie de unas 100 a 150 hectáreas, buenas vías de acceso y una adecuada infraestructura general.

1. El golf resort: consiste en la creación de un complejo hotelero y deportivo como centro de vacaciones. Debe ofrecer una oferta sólida y segura de alojamientos y garantía de jugar al golf a sus clientes. La belleza paisajística y del entorno juegan un papel primordial en este tipo de campos, que requieren una superficie aproximada de 60 a 100 hectáreas, además de la proximidad de aeropuertos y unas excelentes vías de comunicación y accesos.
2. El golf público: son campos de golf que pertenecen a la administración y a los que será posible su acceso mediante el pago de los derechos de juego correspondientes. Argumentan su creación objetivos deportivos o turísticos y los costes de construcción y mantenimiento tenderán a ser mínimos. Su mejor localización corresponderá a parcelas municipales o de bajo coste de adquisición, oscilando la superficie aconsejable entre 45 y 55 hectáreas.

Otros, pudiendo pasar de estos 400 a 1500 millones en función de las características del suelo y del coste de contratación de los diseñadores y constructores (Informe sobre el Turismo de Golf en Andalucía, 1991).

Al poner en relación Turismo y Deporte, se debe atender a dos categorías turísticas específicas, como son las denominadas deporte turístico y turismo deportivo (Informe de Turismo de Golf, Confederación de Empresarios de Andalucía, 1999). La primera hace referencia al turismo que se genera por la celebración de espectáculos deportivos, mientras que el turismo deportivo surge para la práctica del deporte por los propios jugadores y aficionados.

Según el Informe de Turismo de Golf de la Confederación de Empresarios de Andalucía (1999), ésta presenta una oferta golfística de 193.000 habitantes por cada 18 hoyos, definiéndose como una situación satisfactoria de cara a la implantación y desarrollo del sector del golf. En Andalucía, con una población de 7.250.000 habitantes, supone una proporción de 126.086 por cada 18 hoyos. El resto de los países europeos, a excepción del Reino Unido que cuenta con 24.000 hab./18 hoyos, presenta una relación de 139.000 hab./18 hoyos, de donde se deduce la ventaja comparativa de Andalucía frente a otros destinos alternativos de golf.

De hecho, la mayoría de los campos que se construyen actualmente, están bajo la modalidad de privados restringidos o son campos de urbanización, limitando el interés turístico de los mismos, sobre todo a medio y largo plazo, a medida que la urbanización se va consolidando y llegando incluso a un mínimo al ceder el campo la sociedad inmobiliaria a los socios-compradores de inmuebles. Por otro lado, el 34% de los campos de Andalucía están restringidos a los socios y los denominados campos de propiedad mixta, que constituyen otro 34%, reservan a sus socios y propietarios la mejor parte de las salidas en cuanto a horarios y temporada, tal y como se recoge en el Informe de Turismo de Golf (Confederación de Empresarios de Andalucía, 1999).

Por otro lado, en el informe de Turismo de Golf, de la Confederación de Empresarios de Andalucía (1999), se recoge una serie de criterios que permiten identificar el perfil de los jugadores de golf que frecuentan los campos andaluces. Los datos principales se citan a continuación:

1. Edad: Edad media aproximada a los 45 y 60 años. El 30% del total viene representado por edades comprendidas entre los 30 - 40 años y el 55%, entre los 40 – 60 años.
2. Sexo: Según datos facilitados por la Federación Andaluza de Golf, en 1997 el 67.79% de los jugadores federados (Mayores y Seniors) eran hombres, frente al 32.20% de mujeres, proporción que en el año 1998 se situó en el 68.07% y 31.92% respectivamente. En el 99, se establece en el 68.30% y 31.70%, de donde se aprecia un claro predominio de hombres sobre las mujeres jugadoras de golf.
3. Profesión: Destacan los propietarios de empresas, con un 25% aproximado. Los gerentes y ejecutivos representan el 15% y los profesionales liberales suponen el 10% del total.

Para Andalucía el turismo interior supone un 10% respecto de la demanda de carácter internacional, si bien el turista de golf nacional presenta un nivel económico medio superior al turista de golf extranjero (Informe turismo de golf, Confederación de Empresarios de Andalucía, 1999).

La Federación Andaluza de Golf, realiza el informe sobre la valoración ambiental de los campos de golf de Andalucía (Gómez-Lama, Priego de Montijano, Recio y Berbel, 1994) el texto resultante es uno de los primeros trabajos realizados en España sobre el impacto medioambiental del golf, donde se tiene en cuenta la sostenibilidad del medio ambiente a la hora de construir un campo de golf y que no haya ningún elemento que pueda dañar a la naturaleza.

La Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía elaboró la Guía de Gestión Medioambiental de los Campos de golf (Arriaga y Granados, 1998). La Consejería de Agricultura y Pesca publicó un manual para el Mantenimiento Integral de los Campos de Golf en el año 2002, respecto al impacto medioambiental, que fue luego refrendado en el Decreto 43/2008 y 309/2010.

2. 2. 1. La práctica deportiva del golf

Andalucía constituye un destino de golf de reconocido prestigio internacional. El alto nivel de desarrollo de su oferta primaria y complementaria, unido a la bonanza climática, proporciona a los campos andaluces una capacidad de juego muy superior a la de otras comunidades españolas, figurando éste último entre los principales aspectos diferenciadores y atractivos frente a las regiones del centro y norte de Europa, origen natural de una parte mayoritaria de jugadores (Paníza, 2010).

El estudio realizado por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte (2005) manifiesta que el golf se caracteriza por su escasa estacionalidad, con más de un 20% de este tipo de turistas durante todo el año, siendo el turista nacional, más de verano y el extranjero de todo el año, siendo 7 de cada 10 turistas de procedencia extranjera, con un porcentaje entre hombres y mujeres de 60-40% y con una estancia media en la comunidad de 13,7 días. Y que, el golf en Andalucía crea 4400 puestos de trabajo directo.

Andalucía está considerada un destino de golf consolidado. En 2010 este segmento generó 687 millones de euros de ingresos, lo que supone un crecimiento medio anual acumulativo del 2,8% en términos reales en los últimos cinco años. Además, atrajo a 427.000 turistas; a los que hay que sumar los acompañantes, lo que supone medio millón de visitantes atraídos por la práctica de este deporte (ABC, 2011). En la Figura 3 se observa como se trata de hacer que el golf sea conocido por los niños.



Figura 3. Plan de promoción del golf para niños

El consejero de Turismo, Luciano Alonso (2007-2012), mencionó que los viajeros que llegan a Andalucía para jugar al golf suelen practicar en más de dos campos, lo cual distribuye los beneficios por el territorio y tiene un efecto multiplicador en otros sectores, como la restauración, las compras, el ocio, etc., precisó Alonso, quien indicó en la alta valoración que dan estos turistas, con un 8 sobre 10, sobre todo en el diseño del campo y en la gestión de reservas. Este segmento goza de buena salud, es una garantía de futuro si se hace bien y aporta un plus de rentabilidad económica, aseguró Alonso, quien anunció que antes de final de agosto se declarará el primer campo de golf de interés turístico (ABC, 2011). En la Tabla 8 se ve como han sido valoradas las instalaciones de golf en Andalucía según el estudio de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de 2005.

Tabla 8. Valoración de las instalaciones de golf en Andalucía. (Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2005)

Conceptos	Total	Espanoles	Extranjeros
Diseño del campo del golf	7,70	7,70	7,70
Conservación del campo	7,54	7,59	7,52
Señalización del campo del golf	7,16	7,28	7,11
Precios	6,49	6,57	6,46
Alquiler de equipo	6,66	6,67	6,66
Gestión de reservas	7,01	7,21	6,93
Cantidad de jugadores en el campo	6,67	6,73	6,65
Infraestructuras e instalaciones	7,03	7,22	6,95
Servicios prestados en el campo	7,19	7,36	7,13
Entorno	7,62	7,68	7,59
Accesos	6,95	6,90	6,97
Ofertas complementarias	6,50	6,46	6,52
Calificación media	7,04	7,11	7,02

2. 2. 2. Los campos de golf

En Andalucía, en el momento de realizar el estudio en 2013, hay 101 campos lo que supone el 39% de los campos de golf del Estado español. En Andalucía se concentran el 39% de los campos de golf del Estado español. Siendo 4 públicos y un quinto en Almería que se encuentra en construcción, por lo tanto no se ha tenido en cuenta en el estudio. En la siguiente Figura 4 se observa uno de los campos públicos de Andalucía, el campo de la Garza en Linares (Jaén).



Figura 4. Parque deportivo La Garza (Linares)

En la Tabla 9 se reflejan los campos públicos de Andalucía, que son el 10,52% de España, estos son:

Tabla 9. Campos de golf públicos de Andalucía

Campo	Localización	Provincia	Número de hoyos	Propiedad
C. Golf la Cañada	Guadiaro	Cádiz	18 hoyos	Público
C. Golf Pozoblanco	Pozoblanco	Córdoba	9 hoyos	Público
C. Golf la Garza	Linares	Jaén	9 hoyos	Público
E.P. Golf la Cartuja	La Cartuja	Sevilla	9 hoyos	Público
E. P Golf El Toyo	El Toyo	Almería	9 hoyos	Público (En construcción)

En la Figura 5 un jugador hace uso de uno de estos campos.



Figura 5. La Cañada golf (Cádiz)

El número de federados de golf en Andalucía es de 45.083 golfistas a 1 de enero de 2015 (RFAG, 2015).

En Andalucía el número total de empleados en los campos de golf es de 1.232, de los cuales temporales son 207 y fijos 1.025, aunque el número de empleados oscila bastante de unos campos a otros, encontrando campos con sólo 6 empleados y otros con 60, según la Federación Andaluza de Golf (2012).

Concretamente en la Costa del Sol el grado de preparación de los empleados en este tipo de instalaciones es muy variado necesitando tanto personal de mantenimiento del campo o de limpieza, como administrativos que conozcan bien varios idiomas (Escorza, 2001). Posteriormente Paníza (2010) hace mención al estudio realizado por el área de golf del Patronato de Turismo de la Costa del Sol en 2007, denominado el golf y su entorno en Andalucía donde señala que la Costa del Sol, llamada Costa del Golf, produce un total de 2.400 puestos de trabajo directos, sin contar los eventuales que desempeñan trabajos en temporadas altas para reforzar determinados servicios relacionados con los campos, como es el caso de las hostelerías de los resort, o en complejos deportivos anexos.

En el estudio realizado por la consultora Aguirre Newman, (2011) indican que Andalucía con el 28% de la oferta española de turismo de golf, genera 400 millones de euros de ingresos anuales.

Según el estudio realizado por Paníza (2010) para la Junta de Andalucía análisis del empleo y la formación en campos de golf, la gestión de los campos de golf se puede entender desde tres vertientes:

- Empresarial: Gestión y dirección del campo de golf para que sea un negocio rentable, gestionar la prestación económica que genera el deporte, administración del campo.
- Deportiva: Práctica del juego del golf de manera lúdica y competitiva con torneos, además de tener escuela de golf.
- Biológica: El cuidado del césped para una buena práctica del juego (mantenimiento del campo).

Las tres áreas principales o vertientes nombradas por Paníza (2010) hacen referencia : la administración o gerencia, el área deportiva y el mantenimiento del campo. Y aunque dependerá de los recursos y posibilidades económicas del club, por lo general se pueden encontrar entre otros las siguientes ocupaciones del personal que trabaja en las instalaciones de golf:

1. Administración:

- Gerente.
- Adjunto del gerente o segundo.
- Administrativos: Los trabajadores incluidos en este grupo profesional son los que realizan las labores o tareas específicas de la actividad administrativa, atendiendo a los protocolos y ordenes establecidas por la dirección de la empresa.
- Personal de recepción. Atención al usuario.

2. Encargados de promoción y marketing. Actividad deportiva:

- Master caddie: Responsable de la oficina del club: custodia los palos, organiza las reservas, vende los *green fees*, etc.
- Marshal/starter: controlan las salidas de los jugadores, asegurando el flujo de los mismos .
- Profesor de golf.
- Monitores.
- Profesional del campo.
- Encargado de la tienda de golf. A veces el personal de recepción también cumple con estas funciones. Dependerá fundamentalmente de si la tienda está arrendada o no.

3. Mantenimiento del campo:

- Greenkeeper o superintendente: es el responsable de que el campo esté en perfectas condiciones, se le confía el desarrollo, mantenimiento y cuidado del campo de golf. Está al mando del resto del equipo de mantenimiento.
- Capataz. Se encarga de organizar y asignar las tareas, supervisando que se cumplan las actividades diarias de los peones de forma segura y eficiente.
- Mecánico. Se encarga de hacer las reparaciones de la maquinaria y aparatos de automoción. Organizando y realizando también el mantenimiento del almacén.
- Fontanero o técnico de riego. Se encarga de los sistemas de riego y drenajes, ocupándose del correcto funcionamiento y/o reparación .
- El peón o jardinero. Para realizar las tareas de jardinería, mantenimiento del campo e implantación de especies cespitosas.

Dentro de la vertiente Empresarial, Paníza (2010) ofrece cinco categorías a la hora de clasificar los distintos modelos de gestión comercial de campos de golf, los cuales son:

- Social
- Comercial
- Mixto (socios y comercial al 50%)
- Mixto mayoritariamente comercial
- Campo mixto aunque mayoritariamente de socios.

2. 2. 3. El turismo del golf en Andalucía

El turismo de golf se ha convertido en poco tiempo en un clásico dentro de los turismos específicos, en el que España ostenta una posición de destino líder entre los principales mercados emisores europeos. España se consolida como punto de referencia para los turistas de golf (Travelinnova, 2015). Y Andalucía donde se localiza el 28% de la oferta de campos de golf. En esta comunidad el turismo de golf genera en torno a 400 millones de euros anuales.

A escala nacional los competidores de Andalucía son: Cataluña, Baleares, Comunidad Valenciana y Murcia. Se excluye a la Comunidad de Madrid como competidora directa de Andalucía pues reúne características muy diferentes y, además, presenta un elevado desajuste entre la oferta y la demanda, a favor de la última (Priego de Montijano, Gómez-Lama y Recio, 2006).

El turismo de golf en Andalucía ha crecido un 6% durante el primer semestre de 2012 en ocupación y reservas en la Costa del Sol según Elías Bendondo, Presidente del Patronato de Turismo, quien destacó el potencial del segmento que supone el 10% de los ingresos turísticos. Se ha tenido en cuenta un doble objetivo: por un lado, mantener el liderazgo de Andalucía como destino de golf de Europa continental en los principales países emisores —España, Reino Unido, Alemania y nórdicos—, y, por otro, consolidar y dar a conocer el producto golf tanto en mercados con gran potencial y que son muy importantes para el destino, como EEUU, Suiza, Austria, Italia o Francia, como aquellos emergentes, tales como República Checa, Bulgaria, China y Rusia. Finalmente, ha avanzado que Andalucía volverá a estar presente en el principal punto de encuentro a nivel mundial de la touroperación del golf, como es la International Golf Travel Market (IGTM)(Agencia EFE, 2013).

Es posible afirmar que la evolución de la oferta de golf andaluza aparece marcada por la aplicación de los principios de calidad y gestión medioambiental. Así, la expansión, perdurabilidad y éxito de Andalucía como destino de golf en el ámbito internacional requiere la configuración de una oferta que asegure la conservación y respeto por los valores medioambientales y la calidad del campo y las instalaciones. En líneas generales, los mayores niveles de uso de los campos de golf andaluces coinciden con dos diferenciados periodos temporales, comprendidos entre los meses de febrero y abril en el primer caso y de septiembre a noviembre en el segundo. Del mismo modo, el nivel de uso de los campos, expresados en número de salidas, suele presentar una clara tendencia positiva que tiene lugar con el inicio del periodo estival (EFE, 2013).

José Antonio Griñán, expresidente de la Junta de Andalucía(2009-2013), recordó que Andalucía es la comunidad autónoma que más ha crecido en práctica deportiva con más de 2,5 millones de andaluces (el 37,6% de la población) practicando deporte habitualmente, cuando en 2010 solo lo hacía el 30% y precisó que el deporte es, por tanto, un motor económico y generador de empleo que mueve casi 8.000 millones de euros, el 3,23% del PIB andaluz, y emplea a unas 70.000 personas (López, 2013).

La cifra total de turistas de golf supone el 1,5% de la masa total de los que visitan Andalucía. El montante que supone es de 511,9 millones de euros, que significa un 3,5% del total de los gastos generados por el turismo en Andalucía. Este segundo macro-indicador informa del alto nivel socioeconómico del turista de golf, ya que con tan solo el 1,5% del total de turistas aglutina el 3,5% del gasto (López, 2013).

El Informe de Turismo de Golf de la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA, 2000) establece que la oferta turística real de un país o de una zona concreta viene determinada por el número de campos de golf comerciales o mixtos, es decir, aquellos abiertos al público - ya sean de propiedad pública o privada-, puesto que es en ellos donde el turista tiene la posibilidad de practicar el golf. En la Figura 6, se observa un ejemplo de la publicidad sobre turismo de golf que realiza la Junta de Andalucía.



Figura 6. Publicidad de Turismo de Golf en Andalucía en 2009

Según la CEA (2005), la evolución experimentada por el turismo de golf desde sus inicios ha determinado parte de la proliferación de la oferta en términos cuantitativos, así como la diversificación tipológica de las instalaciones y la evolución de los modelos tradicionales de gestión y explotación. En los últimos años, el sector trata de reencontrarse a sí mismo en un contexto de máxima competencia, la búsqueda de la calidad total.

La demanda de golf se integra por las personas que usan los campos y sus instalaciones. La demanda turística de golf - como subgrupo de la anterior - la conforman los usuarios que se han desplazado fuera de su lugar de residencia habitual con el motivo principal o complementario de jugar al golf o asistir a sus competiciones (CEA, 2005).

Las principales características de la demanda de golf en Andalucía son las siguientes (Junta de Andalucía, 2005):

1. Mercado extranjero predominante.
2. El golf como motivación exclusiva o básica.
3. El avión como transporte habitual.
4. El hotel y el apartamento como alojamiento.
5. El uso de Internet, una estancia doble de la normal y un elevado gasto diario.
6. La estacionalidad escasa.

Según la EGA, Andalucía juega un papel prioritario como destino turístico en Europa y que éste es principalmente importante en los países con más jugadores de golf, la cifra europea se ajusta mejor a la demanda potencial de la región. No obstante, a modo de ponderación, habría que cuantificar el papel de determinados países que son los principales mercados del golf andaluz y que suman algo más de 3 millones de federados (Reino Unido, Suecia, Alemania, Holanda, Francia y la propia España).

El posicionamiento estratégico del turismo de golf en Andalucía y su potencial de desarrollo se ha de basar en el aprovechamiento de las sinergias y combinación de recursos con otros segmentos como medio para enriquecer los productos ofertados a la vez que se aporte una componente de novedad (Dávila, 2005).

Según Priego de Montijano et al., (2006) los golfistas extranjeros que visitaron Andalucía supusieron un 40,8% del total en 2004, de los cuales el 33,4% provenían de la Unión Europea de los Quince. Los datos específicos para el turismo de

golf elevan ese porcentaje al 68,5%, que induce a pensar en la importancia que, especialmente para esta tipología turística, tiene el colectivo extranjero¹³. Destaca el mercado británico (27,7% del total) y alemán (15,4%). Otros mercados de importancia son el holandés, el escandinavo y el irlandés.

En cuanto a las motivaciones, es obvio que la estimulación del turista de golf en Andalucía es básicamente la práctica de este deporte. Un elevado 66% la declara como motivación exclusiva. Esta tendencia está evolucionando y el turista aspira a conocer y disfrutar de la estética del lugar, de su cultura, del paisaje, de la historia, de la comida, del deporte y, en definitiva, de todos los alicientes que pueda proporcionar su destino de vacaciones (Paníza, 2005). De hecho, el restante 44% ya compagina el golf con el sol y la playa, visitar amigos o familiares así como practicar turismo natural.

El turista que visita Andalucía para jugar al golf es, en su conjunto, poco estacional y, por lo tanto, las variaciones de carácter cíclico que se producen a lo largo del año son poco significativas (Priego de Montijano et al., 2006).

Andalucía es responsable en buena parte de que España ocupe actualmente una posición hegemónica en el golf y turismo europeos, ya que alberga la mayor parte de las vacaciones de golf de turistas del continente, así como de jugadores españoles. La competencia de Andalucía alude a los destinos que representan una alternativa para los jugadores de cualquier otro país o comunidad autónoma (CEA, 2000 y Priego de Montijano, Gómez-Lama y Recio, 2006).

Requejo (2007) establece que Andalucía recibe anualmente entre 125.000 y 150.000 turistas propiamente de golf, a los que habría que sumar los turistas que practican golf de forma puntual a lo largo de su estancia.

Los factores de elección de destino (*pull-factors*) más importantes en Andalucía para el turista de golf aquel cuya motivación principal es jugar al golf son, según datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, los siguientes (2009):

- Número de campos disponibles en el entorno cercano al alojamiento.
- Climatología.
- Posibilidad de jugar en campos emblemáticos.
- Calidad paisajística en el entorno y calidad ambiental del destino en conjunto.
- Relación calidad/precio.
- Conocimiento previo del destino.
- Infraestructuras aeroportuarias y accesibilidad por carretera.
- Calidad y dimensión de la oferta.

La Junta de Andalucía ha presentado el informe de 2011 sobre el segmento del golf, por medio del consejero de Turismo y Comercio, Rafael Rodríguez, este informe analiza cuál es la infraestructura en esta materia y sus capacidades en Andalucía (Agencia Efe, 2013).

Los campos de golf de Andalucía tienen capacidad para acoger con garantías a un total de 1.149.709 turistas al año, según se desprende de un estudio pionero desarrollado por la Consejería de Turismo de la Junta en 2011 que habla de una diferencia entre el potencial y la explotación actual de alrededor de 700.000 visitantes, disponiendo por tanto de un amplio margen de mejora y de crecimiento, las principales conclusiones extraídas de este informe son:

- Los viajeros de golf presentan una estancia media de 11,7 días, superior en casi tres días a la del conjunto de turistas, y que su gasto diario se sitúa en 80,31 euros, frente a los 60,35 euros de media. Estos turistas también tienen un porcentaje alto de fidelidad, puesto que el 82,4 por ciento de los que eligieron Andalucía para practicar este deporte ya estuvieron en la comunidad. En la Figura 7 se aprecia una panorámica de Gibraltar desde Alcaidesa Golf, un campo de golf andaluz.



Figura 7. Vista de Gibraltar desde Alcaidesa Golf

- La restauración y la adquisición de *green fees* son las partidas de gasto en destino más importantes para estos visitantes. Representan el 67,3% de su presupuesto durante su estancia en la comunidad, mientras que las compras acumulan el 15,6%
- Se detecta un incremento en el uso de establecimientos hoteleros, que acapara el 64,3% de los viajeros de este segmento. El 19% se decantó por apartamentos o viviendas en propiedad; el 12,3% por amigos y familiares; y el 4,4% por el alquiler
- En cuanto a la organización de su viaje, el informe de la Junta refleja un fuerte incremento de internet como herramienta de consulta, reserva o compra, ya que el 82% de los turistas de golf utilizaron la red para preparar su estancia en Andalucía, 25 puntos por encima de los datos de 2010
- Si bien el 67% afirma tener únicamente la práctica del golf como motivación para elegir Andalucía como destino, el segmento de sol y playa es el segundo de los atractivos para estos visitantes, en concreto para el 17,6%. Por otra parte, el disfrute de la gastronomía y de las playas son las otras actividades realizadas durante su estancia. En la Figura 8 se observa el campo de Isla Canela golf en Huelva



Figura 8. Isla Canela golf en Huelva

- En lo que se refiere a la propia actividad de jugar al golf, cada turista realiza de media 4,6 salidas al campo, visitando una media de 2,5 instalaciones de este tipo durante su viaje. Además, el 8,5% opta por actividades relacionadas con clases o con cursos para mejorar su técnica de juego.
- Andalucía recibe buena nota como destino de golf. La valoración media de los turistas se sitúa en ocho puntos sobre diez. Destacan, entre otros, aspectos el diseño y los servicios prestados en los campos, la gestión de las reservas, la conservación de las instalaciones y el entorno.
- El informe tiene en cuenta, entre otras variables, las características de los campos y la política comercial de los mismos, de modo que estima que en las 102 instalaciones existentes, con un total de 1.959 hoyos, serían posibles 5.247.678 salidas. Al ser la media de salidas por viajero de 4,6 y que visitan 2,5 campos en su estancia, concluye que las instalaciones de la región podrían acoger hasta 1.140.799 turistas.
- El segmento de golf es uno de los más competitivos como destino y que las acciones promocionales puestas en marcha pretenden situar a Andalucía en un lugar preferente en la actual temporada estival, así como de cara al otoño y al invierno.

Los campos podrían acoger a 1,1 millones de visitantes. Según ha afirmado el exconsejero Rafael Rodríguez (2012-2015), los turistas llegan atraídos por las ofertas de las distintas instalaciones y el buen clima del país, por lo que tener una oferta amplia que responda a las necesidades de los turistas es siempre necesaria, hay que saber cuáles son los aspectos a mejorar (Agencia EFE, 2013). En la Figura 9 el Marbella Golf Club.



Figura 9. Marbella Golf Club

Los datos del último estudio, informe de golf 2011, ponen de manifiesto que 425.000 turistas anuales venían a Andalucía especialmente atraídos por el segmento del golf y por su oferta turística y que en 2011 se generó en torno a 680 millones de euros en ingresos por lo que el efecto económico fue importante en el conjunto de la aportación que el turismo genera al PIB de Andalucía.

Según explicó el exconsejero de turismo Rafael Rodríguez en 2013 en Andalucía, para la realización de este estudio se han tenido en cuenta los siguientes criterios: la oferta total de campos de golf de Andalucía —tanto federados como no federados—; el número máximo de salidas que puede dar un campo de golf en función de los hoyos; las horas del sol y la cantidad de partidos por hora; la política comercial del campo, y las operaciones de mantenimiento.

El segmento del golf es uno de los más competitivos de Andalucía, señaló el exconsejero Rafael Rodríguez en 2013, al tiempo que ha explicado que en Andalucía hay, actualmente, más de un centenar de campos de golf, lo que supone que la Comunidad concentra el 23 por ciento de la totalidad de campos de golf de España. La oferta de golf de la Comunidad Andaluza presenta un grado de ocupación medio, siendo los destinos provinciales de litoral, con mayor volumen y

densidad de campos, aquellos en los que la demanda real se aproxima, en mayor medida, a la capacidad máxima teórica (C.M.T.). En la siguiente Figura 10 se muestra un logo de promoción del golf en una revista Andaluza de golf.



Figura 10. Logo de promoción del golf en Andalucía

2. 2. 4. La oferta como deporte turístico: Los eventos de golf en Andalucía.

La celebración de eventos posee un peso minoritario en el montante total de ingresos generados por el turismo deportivo. Así ocurre con el golf, cuyos eventos no suman apenas el 2% de los beneficios originados por esta práctica turística en España (Aymerich Golf Management, 2007).

El evento más importante en la oferta de golf como deporte turístico en Andalucía es la celebración de la Ryder Cup de 1997 en Valderrama (San Roque). La Asociación Profesional de Golf Europea (PGA E) y la americana (PGA) eligieron el Campo de Golf Valderrama, en San Roque, (Cádiz) para celebrar la Ryder Cup, la competición por equipos de mayor repercusión en el mundo del golf (grado de asistencia, nivel de los participantes, repercusión mediática, *sponsors*) y tiene una periodicidad de 2 años. La edición de 1997 es la única que se ha celebrado hasta la fecha en la Europa continental, ya que siempre se ha celebrado en USA, cuando es local el equipo americano, o en Reino Unido, cuando lo ha sido el equipo europeo, hecho que demuestra la indiscutible categoría de este campo a escala mundial.

Este campeonato dejó una profunda huella en Andalucía como destino de golf, especialmente en las áreas receptoras (Campo de Gibraltar, Costa del Sol). Se estimó un volumen total de 27.500-40.000 visitantes, según el Observatorio Turístico de la provincia de Cádiz (1997). En la Figura 11, imagen de Alcaidesa Golf como publicidad del Andalucía IAGTO Trophy 2005.



Figura 11. Alcaidesa golf como publicidad del Andalucía IAGTO Trophy 2005

El impacto pecuniario total estimado fue de 12.290 millones de pesetas (al cambio directo: 74 millones de euros), de los cuales 4.106 millones fue impacto directo. Andalucía recibió aproximadamente la mitad de ese volumen de gasto (unos 27 millones de euros), mientras que el resto se percibió en las diversos áreas de origen de la demanda. Las nacionalidades más significativas fueron la británica (41%), la española (24%) y la estadounidense (13%). El grado de fidelización estimado fue bastante alto (49%) teniendo en cuenta el origen remoto de muchos de los asistentes.

A partir del hito de la Ryder Cup, los principales eventos golfísticos que se han celebrado en Andalucía son: El Volvo Masters de Andalucía, que es el más importante, a tenor del número de visitantes y el volumen de gasto. Se celebra anualmente desde 1988 y ha tenido como sede casi permanente el club de golf de Valderrama, hasta su finalización en el 2011. Como se observa en la Figura 12, donde se celebra un Master de Andalucía.



Figura 12. Dos jugadores del Master de Andalucía 2010 en Valderrama (Cádiz)

El Open de España se celebra desde 1912. El club Puerta de Hierro de Madrid y otros campos de gran peso en la historia española del golf han sido las sedes más comunes. En Andalucía Sotogrande (1966), Las Brisas (1983, 1987), San Roque Club (2005, 2006) y el Real Club de Golf de Sevilla (2008, 2010) han sido sedes del torneo. El creciente peso de las sedes andaluzas indica, por una parte, la existencia de instalaciones de categoría profesional. En la Figura 13 se muestra el logo del Open de España 2010 en el Real Club de Golf en Sevilla, un torneo de un campo andaluz.



Figura 13. Logo del Open de España 2010 en el Real club de Golf de Sevilla

El Abierto de Andalucía se sitúa en un nivel inmediatamente inferior a los anteriores. Nace en 1992 promovido por Turespaña. El Parador Málaga Golf, Sancti-Petri, Montecastillo e Isla Antilla se convierten en sus sedes hasta 1995, momento en el que el Instituto de Turismo traslada su interés a otras regiones. Aunque se celebró una edición en 1999 no es hasta 2007 cuando el *Open* se consolida nuevamente hasta la actualidad, fruto del impulso de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, junto a otros *sponsors* privados. Aloha Golf en Marbella (2007, 2008), el Real Club de Sevilla (2009) y el Parador de Málaga Golf (2010) han albergado las últimas ediciones. Hasta su no celebración en 2013, por la desvinculación de la Junta de Andalucía por problemas económicos. También se ha celebrado durante varios años el Match Play en Finca Cortesín en Málaga.

2. 2. 5. Legislación andaluza en materia de golf

Respecto a la legislación que afecta a los campos de golf, es reseñable que la Junta de Andalucía realiza una descripción de la normativa y la legislación propia que afecta a los campos de golf. Las nuevas leyes creadas por la Junta de Andalucía sobre la construcción de los campos de golf: Decreto 43/2008 que regula las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía y Decreto 309/2010 que lo modifico posteriormente.

El Decreto 309/2010 tiene por objeto la regulación de las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf y los usos complementarios asociados en la Comunidad Autónoma de Andalucía, de forma que se garantice la mejor utilización de los recursos naturales y al mismo tiempo redunde en la mejora de la oferta turística y deportiva.

No obstante, el Decreto 309/2010 no sólo responde a la importancia deportiva, turística o económica del fenómeno, sino que también atiende a sus dimensiones medioambientales o urbanísticas que se proponen encauzar de forma positiva, compatibilizando la promoción del golf como nuevo eje de desarrollo deportivo y turístico con la preservación del patrimonio natural, la reducción de impactos territoriales o medioambientales y, cuando lo posibiliten los ámbitos de implantación, con la mejora y regeneración de los entornos naturales se pretende fomentar la mejora y el respeto al medio natural, la restauración y protección del paisaje, el uso de suelos o zonas degradadas, la utilización de sistemas de gestión medioambiental eficaces, el uso de energías renovables y la minimización de la contaminación y de las emisiones, compaginándose todo ello con un escrupuloso respeto a las normas y principios de protección del suelo, de ordenación territorial y urbanística y de la salud pública.

El Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía de 2008 considera que el turismo de golf es un segmento que puede reforzar la identidad y reducir la estacionalidad de la actividad, y ante la necesidad de disponer de una buena disposición de la oferta sitúa como destinos prioritarios la Costa del Sol, San Roque (área de Sotogrande), Chiclana Sancti Petri y la Costa Occidental de Huelva. Según este documento, la administración parece dirigir sus esfuerzos en consolidar destinos ya formados o incluso consolidados. Estas zonas no excluyen al resto y no se descarta la formación de nuevos destinos de golf en el interior, sobre todo, después de las modificaciones del Decreto.

CAPÍTULO III. LA CALIDAD EN EL DEPORTE

3. 1. Concepto de calidad

Mundina y Calabuig (1999) definen esta como: la satisfacción de los requerimientos, deseos y expectativas de los clientes usuarios, definición esta que nos parece bastante válida y representativa. Galgano (1995), describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.

Es relevante la definición que hace de calidad Feigenbaum (1995) definiéndola como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio respecto de su calidad para satisfacer las necesidades establecidas o explícitas. Y aunque existen infinidad de definiciones de este concepto, citaremos a Mira, Aranaz, Lorenzo, Rodríguez-Marín y Moyano (2000), para quien la calidad es algo relativo ya que depende de muchos factores totalmente subjetivos.

El golf se ha convertido en los últimos años en un sector de gran interés a diferentes niveles. Su repercusión en el sector turístico, unido al aumento espectacular de practicantes en España, lo convierten en un área de negocio cada vez más relevante y un deporte que se ha ido generalizando a prácticamente todos los segmentos de la población. En este contexto, la inversión decidida en el área de calidad se ha convertido en una obligación para los gestores o responsables de los clubes, sean de titularidad pública o privada (García Fernández, 2013).

En la definición de calidad irían englobados dos conceptos como son el concepto de percepción y el de expectativas que tienen los clientes-usuarios respecto al servicio recibido. De esta forma el juicio de la calidad que hace un usuario resultará de la diferencia entre las expectativas que tenía y las experiencias que le ha aportado el servicio.

Por lo tanto, al margen de lo que se pueda teorizar sobre una actividad turístico deportiva como el golf, la opinión de jugadores es lo que constituye su realidad social más inmediata, y conocer esta opinión es importante, aunque como señala Sartori (1997) sea débil, no exprese reflexiones profundas; volátil, debido a que puede variar en el plazo de unos días; o incluso inventada en ese momento, como consecuencia de expresar alguna opinión. Dicha opinión es la que en ese momento define la realidad (Paníza, 2005).

En la fundamentación teórica, se muestra la necesidad que tienen las organizaciones de disponer de herramientas que ayuden a gestionar a través de una adecuada evaluación de la calidad percibida de los clientes internos y externos, ello ha hecho que se hayan desarrollado numerosos instrumentos en sectores muy diferentes.

Aranaz (2000) dice que la calidad es algo relativo ya que depende de muchos factores totalmente subjetivos, del mismo modo Ruiz (2001) afirma algo similar llegando a llevar el término calidad a un punto abstracto.

En el estudio sobre la calidad de los campos de golf, seguiremos la definición de Gitlow (1991), quien define la calidad como el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio, es el punto en el que sienten que sobrepasan sus necesidades y expectativas. Donde los usuarios que rellenen el cuestionario darán su opinión sobre la calidad del campo de golf.

Los cambios en el comportamiento del consumidor deportivo, han supuesto que las organizaciones deportivas encargadas de prestar servicios deban adaptarse y adecuarse a las necesidades y a la evolución. En este momento es imprescindible en toda organización que desee regirse por estándares de excelencia, elabore una planificación estratégica donde incluya, no solo los parámetros de la organización, como el estudio de necesidades, sino también otros como son, la calidad, sostenibilidad y liderazgo. Los consumidores cada vez reclaman una mejor atención y servicio, por ello las

instalaciones trabajan por una mayor calidad (Gallardo, 2009).

Por todo esto, la elección de cualquiera de estos enfoques es una decisión que debe tomar cada organización en función de muchos factores y muy diversos, como pueden ser el entorno competitivo en el que se halle inmersa, sus objetivos, sus principios estratégicos, etc., siendo necesario resaltar que los diferentes enfoques no tienen un carácter excluyente sino más bien lo contrario, pueden tener carácter acumulativo (Moreno-Luzón et al., 2000).

El gestor debe buscar crear un valor añadido a los servicios prestados y ofrecer la calidad demandada de una manera sostenible, son elementos fundamentales en un entorno competitivo para el logro de la fidelización de los clientes y su posterior retención en la organización (Dorado, 2006; Teruelo, 2002).

Cecilio (2000) reflexiona sobre una serie de claves a las que se debe prestar atención, si se desea conseguir la excelencia en la organización:

- La calidad como modelo de gestión.
- La gestión estratégica de los recursos humanos.
- La formación y profesionalización.
- La planificación de las instalaciones deportivas.
- La introducción de las nuevas tecnologías.

Según Gallardo, García-Tascón y Burillo (2008), los cambios en el comportamiento del consumidor deportivo han supuesto que las organizaciones deportivas encargadas de prestar servicios deban adaptarse y adecuarse a las necesidades y a la evolución, dando las repuestas oportunas para satisfacer las demandas del sector. Es imprescindible en toda organización deportiva que desee regirse por estándares de excelencia, un estudio de necesidades para poder dar respuesta a los clientes de estas organizaciones. No se pueden lograr resultados sin una planificación estratégica que incluya parámetros de calidad, organización sostenibilidad y liderazgo.

Según Reeves y Bednar (1994) la evolución del término calidad permite hacer cuatro enfoques básicos en su definición, los cuales, el propio Delgado Noguera (2004) adapta a las especificaciones propias de la materia:

1. *La calidad como excelencia*: La calidad como excelencia es un término fácilmente reconocible por todos, que consiste en conseguir el estándar más elevado o el máximo nivel.
2. *La calidad como valor*: La calidad como valor supone tener en cuenta los atributos o características que le conceden ese valor.
3. *La calidad como conformidad de las especificaciones*: La calidad ha de suponer un cumplimiento con las especificaciones o normativa existente.
4. *La calidad como igualar o exceder las expectativas de los clientes*: no solo ha de sentirse satisfecho sino también han de percibir que colma sus expectativas o las llega a superar.

Por tanto, la calidad como tal, no estará compuesta por un solo atributo, sino que serán muchos los factores que inter-actúen en su composición, pudiendo establecerse que la calidad no es una propiedad discreta, sino la suma de ciertas propiedades cuyo valor es convencional, tanto como su número. Una buena señalización de las instalaciones de golf, como muestra la Figura 14 es un signo de calidad.

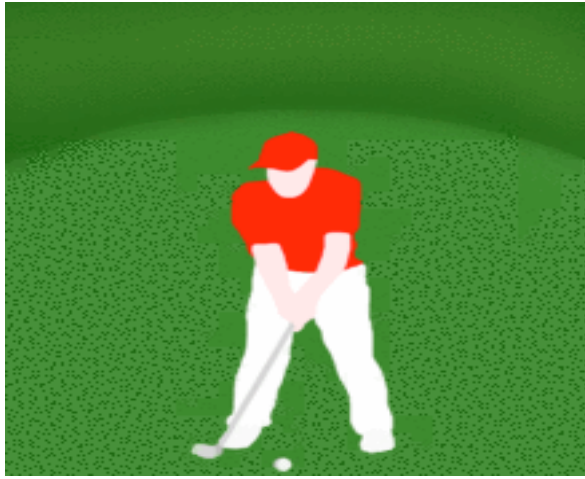


Figura 14. Señalización de instalaciones de golf

Para Crosby (1995), el aseguramiento y/o mejora de la calidad estará basado en dos aspectos:

1. Los principios absolutos de la gestión de la calidad:
 - ¿Qué es la calidad?
 - ¿Qué sistema se requiere para propiciar la calidad?
 - ¿Qué estándar de realización deberá utilizarse?
 - ¿Qué sistema de medición se requiere?
2. Elementos básicos de mejora:
 - Determinación
 - Educación
 - Implantación

En conclusión, podemos decir que un producto o un servicio alcanzan el nivel de calidad deseado cuando responden a las demandas de los clientes a los que van dirigidos, así pues, la calidad no la define la organización sino los clientes.

3. 1. 1. El concepto de calidad de servicios

La calidad de servicio es la base de supervivencia de cualquier empresa, la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos de los factores que contribuyen a este concepto (Cerezo, 1997).

De esta definición se puede deducir que la calidad del servicio nacerá cuando los responsables de los organismos encuentren dificultades para crear ventajas tecnológicas competitivas duraderas y por tanto deban prestar mayor atención a ello, así como destinar recursos a la prestación servicio para convertirlo en una verdadera fuente de superioridad competitiva (Lloréns y Fuentes, 2000).

En la actualidad, la calidad se ha convertido en una de las metas de las organizaciones (Chelladurai y Chang, 2000), llegando a constituirse departamentos responsables para la consecución de la misma. Los responsables de la calidad están interesados en conocer los elementos que son determinantes para conseguir una evaluación positiva del servicio por parte del usuario (Mañas, Jiménez, Muyor, Martínez y Moliner, 2008).

En esta línea, Salvador (2008) afirma que el gran reto de las organizaciones reside en identificar las necesidades de sus clientes e intentar cumplirlas, por lo que se convierten en un aspecto central para el servicio, aún más si se tiene en cuenta que éstas necesidades terminarán transformándose finalmente en las percepciones de los/as usuarios/as (Reboloso, Salvador, Fernández y Cantón, 2003), es decir, adecuar la oferta de programas de actividad física a las necesidades de los/as usuarios/as incidirá en la valoración de éstos sobre el servicio.

La calidad de servicio ha pasado a ser una estrategia de diferenciación que ha sido utilizada para aumentar la rentabilidad y la productividad, para ganar la lealtad de los clientes o para mejorar la imagen de la empresa (Lloréns y Fuentes, 2006), por lo que lograr calidad en el servicio se considera uno de los requisitos indispensables a la hora de obtener una adecuada competitividad y viabilidad en las organizaciones.

Las investigaciones referentes a la calidad de los servicios deportivos suponen una de las principales líneas sobre las que se apoya la filosofía organizacional. De acuerdo con Quintanilla (2002), para realizar una gestión adecuada de la calidad es necesario conocer qué buscan las personas en sus actividades, tratando según Morales Cevidanes (2009) de identificar las opiniones y necesidades sociodeportivas de los ciudadanos consiguiendo así adaptarse a las tendencias de la demanda.

Esto quiere decir que para que los servicios puedan ser competitivos, resulta fundamental implantar y adaptar un adecuado modelo de gestión y, a partir de aquí, centrar el interés en los deseos, necesidades y expectativas de los/as usuarios/as, todo ello con el objetivo de encontrar el modo de lograr altos niveles de satisfacción. Además, no debemos olvidar que los/as usuarios/as conforman en la actualidad una parte fundamental del funcionamiento de las organizaciones deportivas, lo que se convierte en una importante preocupación en la forma de entender los modelos de gestión empresarial.

La calidad del servicio entendida como la satisfacción de las expectativas de los usuarios es el planteamiento más actual de este concepto y sitúa al cliente como eje central del servicio (Criado y Calvo de Mora, 2004).

Para Zeithaml, Berry y Parasuraman (1992) la calidad ofrece ventajas competitivas de dos formas:

A corto plazo incrementando beneficios

A largo plazo constituyendo el camino más efectivo para que una empresa crezca.

Gimeno (2009) indica cinco puntos básicos de las últimas tendencias de la gestión de la calidad total:

1. Mantener como objetivo principal la mejora de los productos y servicios.
2. Actuar de forma que la calidad no dependa de inspecciones.
3. Formación continua del personal.
4. Suprimir las barreras entre los servicios.
5. Suprimir la dirección por cifras.

Dorado (2006) indica el nuevo objetivo de los servicios deportivos pasa por conseguir la calidad del servicio deportivo que se presta como factor de éxito de la organización. La esencia fundamental de la evolución de la Gestión de la Calidad Total al Servicio de Calidad, es que la calidad de servicio se concibe casi por entero a partir del usuario (Abalo, 2006).

3. 1. 2 La calidad de los servicios prestados

La necesidad de realizar un seguimiento continuo y detallado del nivel de satisfacción de las personas que utilizan los servicios deportivos, constituye un elemento importante para la gestión de cualquier organización que pretenda ajustar su oferta a la demanda existente (Dorado, 2006).

La Calidad de Servicio puede definirse de dos maneras:

Enfoque 1.- **Cumplimiento de Expectativas**

Aptitud de un servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Enfoque 2.- **Cumplimiento de Especificaciones**

Capacidad de un servicio para cumplir las especificaciones con las que fue diseñado.

Es necesario investigar con el objeto de identificar los puntos clave a tener en cuenta para obtener el máximo rendimiento de los servicios deportivos desde el punto de vista de los usuarios (Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008), ya que con ello mejoraremos la calidad percibida, entendida como la medida de los juicios acerca de la excelencia global del prestatario al dar un servicio al consumidor de deporte, o la satisfacción de los requerimientos, deseos y expectativas de los clientes- usuarios de un servicio deportivo (Mundina y Calabuig, 1999).

Cualquier organización deportiva, tanto pública como privada, debe definir su modelo de gestión basándolo en la calidad. Dorado y Gallardo (2005) piensan que debe ser la apuesta y el compromiso de trabajo de las organizaciones que quieran ser competitivas y que busquen una proyección de futuro.

3. 1. 3. Satisfacción

Giese y Cote (2000) tras una exhaustiva revisión del concepto de satisfacción en la literatura, indican cuales son los parámetros a considerar para su definición:

- El tipo de respuesta (cognitiva, afectiva o conativa) así como intensidad
- El centro de atención y objeto sobre el que recae la respuesta
- El tiempo o momento en el que se realiza la evaluación

Martínez y Martínez (2006), concluyen que en relación al juicio de satisfacción en un servicio, el consumidor se encuentra con dos fuentes de experiencia para formar sus expectativas sobre desempeño:

1. La experiencia en el propio servicio, entendida como la acumulación de encuentros del servicio a lo largo del tiempo.
2. La experiencia en servicios similares, a través del uso de otros servicios alternativos o de la información recibida sobre esa misma categoría de servicio.

Morales- Sánchez (2003) explica que la mayoría de los autores consideran que la satisfacción implica:

- Un objetivo que el consumidor desea alcanzar.
- Conseguir este objetivo, sólo puede ser juzgado tomando como referencia un estándar de comparación.
- El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos: un resultado y una referencia o estándar de comparación.

La satisfacción actúa como refuerzo positivo, evita asumir las consecuencias negativas de un mal servicio y refuerza la autoestima en unos usuarios cada vez más experimentados (Oliver, 1996). La satisfacción es una primordial variable, interviniente entre la calidad percibida y la lealtad del usuario (Fornell et al., 1996; Johnson y Gustanvson, 2000).

Satisfacción implica:

1. La existencia de un objetivo que el consumidor desea alcanzar.
2. La consecución de este objetivo, solo puede ser juzgado tomando como referencia un estándar de comparación.

3. El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos: un resultado y una referencia (Morales, 2003).

La satisfacción es descrita como:

- Una respuesta a una evaluación realizada después del uso o realización (Ko y Pastore, 2005).
- Un estado psicológico final resultante de una experiencia de un servicio (Caruana, 2002).
- Si se quiere fidelizar al usuario habrá que conseguir usuarios satisfechos (Cronin y Taylor, 1992).

La forma más habitual de presentar la satisfacción del usuario ha sido la comparación entre las expectativas y la percepción de la calidad del servicio o producto recibida por el usuario (Shonk y Chelledurai, 2008).

La satisfacción supone un estímulo para su consumo económico en volumen e intensidad (Wakefield y Blodgett, 1996). Los beneficios de la satisfacción se pueden ver desde la perspectiva del aumento de la práctica deportiva en la instalación (Segado, 2009).

3. 1. 4. Relación entre calidad y satisfacción

Las investigaciones realizadas sobre satisfacción se han centrado en las evaluaciones posterior al consumo o compra, mientras que la investigaciones sobre actitudes han enfatizado la atención en evaluaciones anterior a la decisión de consumo o compra (Morales y Hernández-Mendo, 2004).

Comprender que el papel de la experiencia pasada, el valor percibido, la satisfacción, la motivación, percibía las restricciones, y estrategias de negociación sobre las intenciones de golfistas de volver a visitar una instalación del golf pública tiene implicaciones para aumentar la cantidad de jugadores (Burch, 2008).

A su vez, la calidad la podemos clasificar en función a dos criterios diferentes (Urta, 2000) que son:

En función a *la satisfacción del usuario*, en cuyo caso tendremos:

- Calidad normal. El servicio recibido será igual a las expectativas creadas.
- Calidad superior. El servicio recibido será mayor a las expectativas creadas.
- Calidad inferior. El servicio recibido será menor a las expectativas creadas.

En función de *los objetivos de la organización* tendremos:

- Calidad programada. Objetivo planteado por el responsable
- Calidad realizada. Será el grado de cumplimiento de dichos objetivos
- Calidad necesaria. Lo que al cliente le gustaría recibir. Exigencias del cliente

Se señalan algunas diferencias entre calidad percibida y satisfacción según Calabuig y Núñez (2011) son:

- Calidad Percibida:
Actitud duradera
Más estable y global
Más cognitiva/Racional
Antecedente de la satisfacción
- Satisfacción:

1. Estado emocional. Cambia en cada acto de consumo
2. Más afectiva/experiencial
3. Consecuencia de la calidad

Por todo lo expuesto, se deduce que asegurando la calidad percibida del servicio se intenta maximizar la satisfacción del cliente/usuario. En la Figura 15 se expone una muestra de logo de instalaciones de golf de los campos andaluces.



Figura 15. Logo de instalación de golf

Para evaluar la calidad de un modo subjetivo parece indicado determinar el grado de satisfacción que perciben los usuarios.

3. 2. Concepto de calidad percibida

Luna-Arocas y Mundina (1998) definen la calidad percibida del consumidor como la evaluación afectiva, cognitiva y conductual tanto en el momento de consumo de un producto o servicio, como en el periodo previo y posterior.

El análisis y la comprensión de la calidad de servicio percibida y satisfacción de los usuarios de servicios posibilita la comprensión del comportamiento de éstos y el aprovechamiento de la información por parte de las organizaciones que les permitirá mejorar la calidad y la percepción que los usuarios tienen del servicio recibido.

Por este motivo las organizaciones deportivas están interesadas en establecer estrategias de diferenciación, basadas en la mejora de la calidad a través la satisfacción del cliente (García-Mas, 2003). Además es importante generar una gestión eficaz, efectiva y eficiente en las organizaciones deportivas para poder lograr una calidad total (Morales Sánchez y Correal, 2003).

No obstante, la aportación que ha inspirado más debate y ha sido más utilizada en este campo es la realizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). La fundamentación de estos autores, como la de Grönroos (1984), parte de entender que la calidad de servicio percibida es el resultado de comparar la calidad esperada con la calidad recibida por el cliente, es decir, se basa en la comparación de las expectativas del cliente con el resultado final del servicio.

Fuentes (2000) encuentra la calidad percibida como el factor estratégico más importante para la diferenciación de las actividades o entidades entre sus competidores y por supuesto para su futuro desarrollo. Es el cliente el que determina mediante su satisfacción, la medida de calidad percibida de lo ofrecido (Barroso, 2000).

Los diferentes modelos de gestión de la calidad recalcan la importancia de incorporar a la conceptualización y medida de la calidad de un servicio las opiniones y percepciones del usuario, hasta el punto de que en la actualidad no tiene sentido hablar de calidad total si no se tiene en cuenta también la calidad percibida por parte del cliente.

De este modo, al referirse a la gestión de la calidad total Gálvez (2011) concluye que se trata de una estrategia que abarca a todas las personas y a todos los procesos de la organización, con el objeto de conseguir el logro de la satisfacción de las necesidades de los clientes, caracterizándose por la búsqueda de la excelencia empresarial a través de la mejora continua.

Sin embargo, a pesar de la importancia concedida a la calidad y la bibliografía existente en estos momentos dentro del marketing de servicios en general, y en el sector de los servicios deportivos en particular, no se ha podido encontrar en la literatura referencia alguna en la que se presenten modelos y herramientas encaminados a evaluar la calidad percibida del servicio en el ámbito de los campos de golf en España. Con este tipo de estudios se intenta alcanzar una buena conceptualización y medida de la calidad percibida del servicio, así como un análisis de la relación entre las diferentes dimensiones de calidad y otras variables como la satisfacción del usuario, su fidelidad y compromiso.

Se busca elaborar una herramienta, un conjunto de elementos, ítems o reactivos que permitan a la propia organización llevar a cabo una evaluación de la calidad percibida del servicio bajo unas condiciones psicométricas conocidas y aceptables, tanto en términos de fiabilidad como de validez. Ello supone un paso adelante en la instauración de la cultura de la calidad en el seno de este tipo de organizaciones, a partir de la utilización regular y estratégica por parte de sus responsables de la información que proviene de sus propios clientes, orientando así su gestión y favoreciendo la mejora continua (Serrano, 2010).

Ello les va a posibilitar además una mejor comprensión o conocimiento del propio servicio, utilizando como referencia las evaluaciones y percepciones de sus propios clientes, más allá de sus propias concepciones a priori como gestores (Serrano, 2013).

3. 2. 1 Calidad percibida y satisfacción de usuarios (clientes externos)

Una de las estrategias más buscadas en la actualidad dentro del ámbito de la gestión de servicios es ofrecer una calidad total y perfilar un camino hacia la excelencia como fórmula para conseguir tanto la satisfacción de los/as usuarios/as como una mejora en la calidad de vida, y a su vez una contribución socioeconómica importante.

Por ello, ofrecer servicios de calidad es el objetivo principal de las organizaciones y por tanto, de igual manera, en las organizaciones deportivas, a través de adecuados programas de actividad física acorde a las necesidades de la población y produciendo una óptima satisfacción.

No obstante, resulta complejo identificar los aspectos básicos que caracterizan un servicio deportivo de calidad capaz de lograr dicha satisfacción, pues las cambiantes exigencias de este sector y la enorme diversidad en cuanto a demanda se refiere, provocan que caracterizar tanto las expectativas como las percepciones de los/as usuarios/as sea una de las tareas esenciales y de mayor importancia.

Morales Sánchez (2003) que determina cuatro perspectivas básicas que son:

- Calidad como excelencia. Se trata del concepto más genérico e integrador pues se puede aplicar a productos, servicios, procesos y a la empresa en su conjunto (Moreno-Luzón et al., 2000). De acuerdo al

término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente pues esta forma de entender la calidad es abstracta y difícil de operativizar, siendo necesario marcar unas directrices claves para conseguir ese nivel exigido.

- Calidad como ajuste a las especificaciones. Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, que pretendía asegurar una precisión en la fabricación de los productos tratando que todas las piezas del mismo tipo fueran iguales e intercambiables, consiguiendo una producción estándar que permitiera obtener piezas y productos idénticos. Esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva, medida a través de indicadores cuantitativos, los cuales permiten ver la conformidad de los productos con las especificaciones diseñadas (Moreno-Luzón et al., 2000). Desde esta perspectiva, se entiende la calidad como medida para la consecución de objetivos básicos, tales como poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad de que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.
- Calidad como valor. Esta concepción se puede aplicar tanto a productos como a servicios y hace referencia a que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, sino que depende de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc., por lo que la calidad de un producto se define en la medida en que el consumidor de conformidad a un precio aceptable (De Fuentes, 1998), es decir, la calidad de un producto no puede ser desligada de su coste y de su precio. Las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, esto es, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios/as, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos y varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.
- Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores. Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios/as supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, lo que resulta muy importante para conocer qué necesitan los consumidores o usuarios/as. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios consumidores o usuarios/as a veces no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente (Martínez-Tur et al., 2001).

Así podemos decir que este modelo parte del principio que dice que la satisfacción de los usuarios y empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de la perfección de los resultados.

La calidad percibida y la satisfacción de los usuarios de servicios deportivos es un tema que se está empezando a estudiar, por lo que en la actualidad son pocos los estudios al respecto (Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008; Martínez y Martínez, 2009; Tsitskari, Tsiotras y Tsiotras, 2006), con la limitación de que, en la mayor parte de las ocasiones, no ofrecen información de gran valor diagnóstico para los responsables de las organizaciones, políticos y planificadores (Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Tordera, 2000).

No podemos olvidar los estudios sobre el análisis y la comprensión de la satisfacción de los usuarios y consumidores de servicios en la actualidad, siendo uno de los hechos más estudiados en los últimos años debido a dos factores: la comprensión en profundidad del comportamiento de éstos y el aprovechamiento de la información que las organizaciones van

a tener gracias a este tipo de investigaciones (Martínez-Tur, García- Buades, Marzo y Gosálvez, 1998; Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Tordera; 2000).

Algunos autores que han estudiado la calidad de diferentes servicios y las satisfacción de los usuarios, han establecido una relación positiva entre la satisfacción del cliente y las intenciones o la propia permanencia en el servicio (Athanasopoulou, 2008; Bernhardt, Donthu y Kennett, 2000; Cronin, Brady y Hult, 2000; Howat, Murray y Crilley, 1999; Murray y Howat, 2002; Philip y Hazlett, 1997).

Se trata de un enfoque que consiste en el cumplimiento de una serie de normas específicas, las cuales recogen un conjunto de requisitos y directrices a seguir destinados a dirigir la actividad relativa a la gestión y aseguramiento de la calidad (Escrig, 1998), consiguiendo de esta manera la satisfacción del cliente.

A diferencia de los dos enfoques anteriores, orientados fundamentalmente a la detección de errores, el aseguramiento de la calidad se centra en el proceso que siguen los productos o servicios desde su origen, es decir, la calidad toma una orientación más global hacia el control del sistema productivo (Pérez, 1994).

Dicho proceso se traduce en un sistema de calidad documentado que garantiza la realización de unos patrones estándar, los cuales permiten detectar los posibles defectos de producción, proponiendo acciones correctivas y su eliminación del sistema. Para Padrón (1996), la documentación del sistema de calidad garantiza una política de calidad, procesos estandarizados, seguimiento de defectos, acciones correctivas y revisión del sistema. De esta forma se puede conseguir, según Morales Sánchez (2003), la adecuada confianza de que el producto o el servicio cumpla los requisitos de calidad para satisfacer a los/as usuarios/as o consumidores.

No obstante, conviene no olvidar que el mejor sistema es aquel que se genera o se adapta a cada organización en función de sus características y necesidades. Las técnicas de calidad, aplicadas con método y adaptadas con sentido común a la realidad de la empresa, disminuyen errores y repetición de tareas, mejoran y simplifican los procesos; en suma, aumentan los dos objetivos básicos de toda empresa, la productividad y, con ello, la rentabilidad (Nevado, López, Pérez-Carballo y Zaratiegui, 2007), aunque en ocasiones la necesidad de obtener la certificación pasa por encima de los propósitos generales, desvirtuándose así los modelos y convirtiéndose en grandes bibliotecas documentadas que dejan en un segundo plano el proceso de implantación y la involucración de la organización en la filosofía de la calidad (Fernández, 2009).

Por este motivo, se entiende que se pasa con relativa facilidad del concepto inicial de implantación de un modelo de gestión de la calidad a un sistema de calidad, donde el funcionamiento se encuentra excesivamente normativizado, pudiendo representar ciertos problemas en su implantación, debido entre otros motivos a las características de los servicios. De esta forma, estamos de acuerdo con Ruiz, Alcalde y Landa (2006) cuando catalogan los modelos de gestión de calidad en dos tipos:

- De mejora continua: certificación y excelencia. Se basan en la filosofía del “todo lo que hacemos se puede mejorar”. Para ello evalúan la forma en que la organización gestiona sus procesos, bien a través del sistema de calidad empleado o mediante los resultados obtenidos.
- De acreditación. La acreditación como método de análisis se emplea una vez establecido el grado de calidad que deben tener las prestaciones de un centro o unidad, para comprobar si cumple las características adecuadas para alcanzar los niveles especificados en cuando a estructura física, equipos, organización, métodos y procedimientos, personal, etc. El modelo define la estructura óptima, de acuerdo con el nivel deseado de calidad del servicio. La calidad del servicio además depende de la ejecución de los procesos y del control y mejora de los mismos, y serán las medidas de proceso y resultado las que permitan identificar puntos fuertes y áreas de mejora de la organización, sobre los que aplicar la mitología de gestión de la calidad, una vez que se cumplen los requisitos estructurales. Mediante el

proceso de acreditación se verificará el cumplimiento, por parte de la organización, de su propio plan de trabajo, su orientación hacia la calidad total y el nivel de cumplimiento de sus objetivos e indicadores de resultados.

La calidad percibida y la satisfacción son los constructos que han generado mayor cantidad de investigación en el marketing de servicios (Chumpitaz y Paparoidamis, 2004). En ambos casos se habla de evaluaciones subjetivas por parte de los consumidores o usuarios, siendo importante destacar ciertas diferencias: las investigaciones realizadas sobre satisfacción se han centrado en la evaluación posterior al consumo o compra, mientras que las investigaciones sobre actitudes han enfatizado la atención en evaluaciones anteriores a la decisión de consumo o compra (Morales-Sánchez, 2003).

La calidad percibida es el juicio del consumidor acerca de la excelencia o superioridad general de una entidad, es una forma de actitud, relacionada pero no equivalente a la satisfacción, y resulta de la comparación entre expectativas y percepciones de rendimiento (Parasuraman et al., 1988).

Abalo (2006) concluye que si la relación causal entre calidad percibida y satisfacción no es lineal ni perfecta no es de extrañar, ya que se asume que existan muchos elementos mediadores que la modulen. No obstante, añade que si el usuario no percibe una prestación de calidad y dispone de otras alternativas para la satisfacción de sus necesidades, lo más probable es que elija otro proveedor para la compra y uso del servicio en ocasiones posteriores.

Cronin y Taylor (1992) afirmaban que la distinción es importante para gerentes e investigadores, los proveedores de servicios deben saber si su objetivo es conseguir clientes que estén satisfechos con su ejecución o perseguir el máximo nivel de calidad percibida del servicio, desde esta perspectiva la calidad es una característica inherente al servicio, una característica objetiva que se torna subjetiva a los ojos del cliente, por el contrario la satisfacción del cliente/ usuario se trata de una experiencia propia de la persona (Voces, 2005).

Ferrán, Nardi, M. y Gambau, (2012) señalan desde un punto de vista general, que el valor percibido por los usuarios lo resume la siguiente fórmula: $\text{valor percibido de su oferta} = \text{calidad percibida} - \text{sacrificio percibido}$. Los autores también aclaran que dentro del sacrificio, entra en juego no sólo elementos monetarios si no también otros como: pérdida de tiempo, riesgo, y el esfuerzo necesario para buscar la mejor oferta.

Por último, los autores concluyen que la gestión de la calidad consiste en un conjunto de métodos y prácticas que pretende movilizar a la totalidad de la entidad para la satisfacción permanente de las expectativas de sus clientes al mejor coste, basada en la aplicación de seis principios de acción:

- Orientación hacia el cliente.
- La implantación de un liderazgo de tipo participativo.
- Implicación del personal.
- La formalización de los procesos de calidad.
- La mejora continua del rendimiento global del centro deportivo.
- Toma de decisiones basada en hechos.

En el caso de los campos de golf queremos conocer la percepción de la calidad de los clientes internos y externos de los campos de golf, ya que según (Rial, Varela, Braña y Levy, 2000) la calidad percibida se convierte en un medio para conseguir la implicación del cliente. Y en este caso, un cliente que está contento con un servicio está más dispuesto a volver a usarlo en el futuro y a recomendarlo a otros posibles clientes (Oliver, 1980).

3. 2. 2. Calidad Percibida, Golf y Turismo

Circunscritos al golf y a su relación con el turismo se encuentran estudios recientes sobre calidad percibida y su relación con otros atributos. Es el caso de Hutchinson, Lai, Wang (2009) que estudian las relaciones entre los turistas de golf, las percepciones de la calidad, el valor, la equidad y la satisfacción, para investigar los impactos de las variables de la evaluación del servicio como calidad, valor y satisfacción, y su comportamiento es decir, volver a un destino, las referencias boca a boca y la búsqueda de destinos alternativos.

Hutchinson, Wang y Lai (2010), desarrollan y prueban un modelo integrador para examinar las relaciones entre la información de la satisfacción de los viajeros de golf, el atributo satisfacción y la satisfacción general, en relación con unas vacaciones de golf, e investigan los impactos de estas variables en las intenciones de comportamiento, volver a un destino y las referencias a partir del boca a boca, el cual en gran medida determina las intenciones de otros viajeros sobre volver a visitar el destino.

Los resultados indicaron que la satisfacción de la información era un antecedente a tres atributos o variables de satisfacción:

1. Campo de golf y las comodidades
2. Casa club, instalaciones de alojamiento y de servicio, y de mercancías y
3. Otras instalaciones recreativas.

Además, dos de estas tres variables de satisfacción tuvieron un impacto significativo en la satisfacción general, Hutchinson et al., (2010).

Hennessey, MacDonald y MacEachern (2008) determinan si existen diferencias entre los visitantes de un destino en función de su frecuencia de golf en el año anterior, exponen que mediante la construcción de un marco para la comprensión de los representantes de los viajeros de golf, el golf y la industria del turismo se puede entender mejor la contribución que hacen los golfistas a un destino basado en factores tales como la satisfacción, valor percibido recibido de la experiencia de golf, el viaje, los gastos, las decisiones de viaje, y las motivaciones.

Lee, Kim, Ko y Sagas (2011) estudian la influencia de la percepción de la calidad del servicio de los usuarios, en la satisfacción, la intención de volver y el papel del género en el contexto de los clubes de golf de alto perfil. Los resultados mostraron que Tangibles y Empatía eran dimensiones críticas de calidad de servicio para determinar la satisfacción de ambos golfistas masculinos y femeninos. Golfistas femeninas tienden a prestar más atención a las representaciones físicas, la limpieza y el aspecto de los encuentros de servicio. Los resultados de este estudio sugieren implicaciones significativas (por ejemplo, el desarrollo de la segmentación del mercado y las estrategias de promoción) para los gerentes en la industria del golf.

Petrick (2002) estudia la fiabilidad y validez de la escala en el mercado de los turistas de golf noveles. Concluye que puede ser utilizada eficazmente en este sector, que los jóvenes turistas de golf son más propensos a buscar la novedad y que los golfistas que juegan con más frecuencia son más fieles. Además los turistas de golf que buscan aliviar el aburrimiento son más propensos a sentir que recibieron una buena relación calidad precio en sus vacaciones de golf.

En este mismo camino Petrick y Backman (2002a) investigan los factores determinantes de la satisfacción general de los viajeros de golf, encontrando que la satisfacción de los clientes/usuarios está altamente correlacionada con las intenciones de recompra. Y continuando este trabajo los mismos autores, Petrick y Backman (2002b), estudian las intenciones de recompra y la lealtad del consumidor, estableciendo que a menudo estas variables se preveen únicamente por las medidas de satisfacción del consumidor y / o la calidad del servicio.

Centrados en la imagen y el posicionamiento, Kim, Chun y Petrick (2005) identifican la posición de los destinos de

turismo de golf en el extranjero según la percepción de los turistas de golf de Corea.

Desde el marketing de relaciones con los clientes, Jia (2008) considera el golf de China no sólo como deporte sino también como una plataforma para mostrar el estatus social y el desarrollo de negocios. Desde esta perspectiva, se desarrolla su trabajo según la teoría del marketing directo y las actividades de valor añadido como estrategias de marketing y gestión en los clubs de golf.

Pestana, Butlerb y Correia (2010), analizan la duración de la estancia de los golfistas en el Algarve, en la costa sur de Portugal, empleando un cuestionario y un modelo de supervivencia para analizar las características que influyen y que están asociadas con la duración de la estancia.

Con el fin de dar algunas sugerencias para mejorar el nivel de la gestión de los clubs de golf en China continental, Wu, Ye y Zeng (2010) proponen un modelo conceptual integrado para explorar las relaciones entre: las instalaciones de golf y los servicios, el entorno del campo de golf, la participación y experiencia como jugador, y la satisfacción.

En Corea, Hwang y Won (2010) investigan a partir de una muestra de 279 participantes, la prioridad de los golfistas a la hora de elegir un campo de prácticas al aire libre. De los atributos estudiados, se revela que los que tienen mayor peso son en primer lugar la condición de las instalaciones, seguido por el tamaño del campo, ubicación (distancia del viaje), y la cuota mensual, a la hora de elegir un campo de prácticas al aire libre. El análisis realizado *ad hoc*, se realizó desde el punto de vista de la gestión con el fin de cuantificar cómo pueden afectar tales elementos a la cuota de mercado.

Por otro lado, Koenigsfeld, Kim, Cha, Perdue y Cichy (2012) desarrollan e identifican un modelo válido y fiable psicométricamente aplicado a los directivos de los clubs de golf privados en los Estados Unidos, la herramienta consta de 10 dimensiones de competencias de gestión (51 ítems) que son: 1) campo de golf, 2) mantenimiento de las instalaciones, 3) recursos humanos-jurídico, 4) el liderazgo interpersonal, 5) alimentos y bebidas, 6) casa club, 7) deportes y recreación, 8) contabilidad, 9) comercialización, y 10) gestión estratégica. Los autores consideran que este modelo puede ser utilizado para actualizar los requisitos de certificación de calidad y programas de desarrollo profesional para directivos de los clubs, así como la actualización de la oferta universitaria curricular. En la Figura 16 se observa un campo de golf de Andalucía donde se ve la distancia que hay a la playa del campo de golf. Alcaidesa Golf (Cádiz).



Figura 16. Campo de golf de Andalucía junto a la playa. Alcaidesa Golf. Sotogrande (Cádiz)

El estudio realizado por Crilley et al., (2002) sobre los campos de golf públicos australianos, usando el cuestionario que se ha adaptado para el desarrollo de este estudio, concluyen que aspectos tales como la amabilidad del personal tiene un efecto importante para deleitar a los clientes, sin embargo parece que la mejora de la calidad de los árbitros aunque tendría la capacidad de disminuir la insatisfacción, no tendría tanta capacidad de entusiasmar a los clientes como la amabilidad del personal.

El estudio realizado por Serrano (2013) sobre la calidad de los campos de golf de Galicia, concluye que la dimensión humana y organizativa parece ser el eje sobre el que pivota la calidad percibida en este tipo de organizaciones, más allá de las propias instalaciones o incluso el campo de juego.

3. 3. Sistemas de gestión de la calidad

Actualmente existen dos sistemas de gestión de la calidad que son el de aseguramiento de la calidad y normativa ISO 9000, y la mejora continua y la calidad total, el modelo E.F.Q.M.

Las normas ISO se refieren a un grupo de normas técnicas internacionales consensuadas, aceptadas y válidas mundialmente, que fueron emitidas por la ISO u Organización Internacional de Estándares¹ (1987). Nace como una forma de garantizar la calidad, facilitando el comercio a través de una serie de reglas que componen un sistema de garantía. La certificación que se puede obtener, se entiende como el proceso por el cual una entidad certificadora evalúa y avala el sistema operativo de una empresa conforme al modelo ISO 9001:2000 (Calidad y/o 14001 (medioambiental)). La norma ISO 9001, ha sido aplicada en el mundo de la gestión deportiva (Harichaux, 2005).

La ISO produce normas técnicas de carácter específico y de adhesión voluntaria cuyas temáticas y sectores que abarcan se han ampliado con el paso de los años, siendo actualmente aplicables a cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Estas normas son las que gozan de mayor relevancia y sirven de pilar de apoyo para el desarrollo y funcionamiento de la gestión de la calidad en una organización. Estas normas, además, al permitir la certificación del sistema de calidad de la empresa, suponen obtener reconocimiento externo de la capacidad poseída en este sentido (Cruz, 2001), lo que significa que tanto los productos como los servicios ofrecidos se encuentran controlados y reglados, permitiendo no sólo una utilización eficiente de los recursos disponibles sino también una reducción de costes y una mejora continua de la calidad (López, 1996).

Los sistemas de gestión basados en las normas ISO 9000 poseen ocho principios básicos:

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Orientación a los procesos
- Enfoque del sistema a la gestión
- Mejora continua, enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

El modelo de aseguramiento de la calidad de la norma ISO 9001 se usa para demostrar que los productos o servicios se realizan según se indica en el manual y los procedimientos de calidad de la empresa, usándose en un marco prescriptivo en el sentido que una empresa adquiere el derecho a exhibir el certificado durante un año, o más si es revisado. Tal y como propone la misma norma, este modelo puede ser un punto de partida pues describe un modelo de gestión de la calidad para llegar a la excelencia empresarial, en competencia con los modelos del premio europeo (EFQM) y americano (Malcolm Baldrige) (Griful y Canela, 2004).

El primero de los dos sistemas aquí nombrados (normativa ISO 9000), se basa en el aseguramiento de todo el proceso productivo, no sólo del control final, centrándose sobre todo en una serie de aspectos de carácter preventivo necesarios para detectar errores y prevenirlos en el futuro.

La norma ISO 9000 es un sistema de gestión estructurado, para cuya certificación se han de cumplir una serie de requisitos mínimos que han sido estandarizados con anterioridad. Para implantar las normas tendremos que llevar a cabo dos acciones básicas: determinar el nivel de calidad que queremos ofrecer y posteriormente seleccionar la norma ISO

más adecuada para la entidad. Las normas ISO son normas genéricas que fijan estándares para todas las entidades. La norma ISO 9000:2000 aparecida recientemente es la única que puede servir para certificaciones a entidades prestadoras de servicios deportivos.

El modelo E.F.Q.M. utiliza la filosofía de la gestión de la calidad total, partiendo de la premisa de que se debe determinar la calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, por lo que será necesario conocer sus expectativas, necesidades y opiniones (Marqués, 2001). Los objetivos que plantea este modelo son: estimular las actividades de mejora con el fin de lograr la excelencia en la satisfacción de los consumidores; lograr mejoras en la sociedad y en los resultados financieros de las empresas; y colaborar y ayudar a los gestores en la implantación de sistemas de gestión total (López, 2012).

A finales de la década de los noventa (1998), catorce compañías líderes en diferentes sectores (industriales, servicios...) fundaron la “*European Foundation for Quality Management*”, también conocida como EFQM, teniendo como objetivo impulsar la actividad de las organizaciones europeas en los mercados mundiales (Membrado Martínez, 2002).

La *European Foundation for Quality Management* es, por tanto, una organización sin ánimo de lucro, que durante los últimos 20 años la han ido integrando múltiples organizaciones públicas y privadas, de todos los tamaños y sectores de actividad, compartiendo entre ellas prácticas de gestión y ayudando a implantar diferentes estrategias (EFQM, 2010).

Modelo E.F.Q.M. (*European Foundation for Quality Management*) creado en 1988 e introducido en 1991, es una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente a partir de la sensibilización del equipo directivo y los empleados para lograr la mejora continua de sus productos y/o servicios. La base es la auto-evaluación de 9 criterios y subcriterios como examen global y sistemático de las actividades y resultados de la organización, que se compara con un modelo de excelencia empresarial (Griful y Canela 2004). Pastor (2007) señala que a pesar de ser un modelo muy completo tiene deficiencias tales como la falta de relación causa- efecto entre indicadores.

Probablemente las más conocidas son las normas ISO. Dorado y Gallardo (2005), Marqués (2001 y 2003) señalan los siguientes puntos:

- Definición
- Origen
- Finalidad de las normas.

Mejorar la imagen de la organización es una necesidad. Nuviala, Ruiz y García (2006) realizaron un estudio sobre este tema en el que concluyeron que cuanto más próximo está la organización al ciudadano, la valoración es mejor.

Los campos de golf disponen ya de una norma de calidad turística específica, la Q de calidad turística que concede el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) desde el año 2008. El objetivo es hacer patente ante los clientes el nivel de excelencia del club en el servicio, su compromiso con la mejora constante, y también con el medio ambiente.

En 2002, la Federación Española de Golf firmó un acuerdo con la Secretaría General de Turismo para el desarrollo de un sistema de calidad específico para campos de golf. Dos años más tarde comenzaron los trabajos para dicho desarrollo, trabajos en los que participó muy activamente la propia Federación junto con una empresa especializada designada por la Secretaría General de Turismo (Selezione, que más tarde pasó a llamarse Novotec), directivos de distintos campos de golf, jugadores y usuarios de las instalaciones.

La norma recién creada se configura como un modelo de referencia en el que se recogen los requisitos de prestación de servicio y requisitos físicos de las instalaciones y equipamientos de los campos de golf, que los propios profesionales del subsector (empresarios, técnicos y profesionales de golf en general) y usuarios han considerado como necesarios y

recomendados para ofrecer un servicio de calidad, explica Rafael Guijarro, consultor senior de Novotec y uno de los artífices más directos de la norma.

Los requisitos se han distribuido, continúa, en ocho grandes apartados con el fin de facilitar la aplicación práctica diaria de la gestión y explotación del campo de golf:

- Dirección del campo.
- Gestión de la información.
- Ventas y reservas.
- Gestión del juego.
- Servicios complementarios a la práctica deportiva y a las reservas.
- Gestión del juego.
- Servicios auxiliares ofertados en el campo de golf.
- Mantenimiento y gestión.

Según el ICTE, la marca de calidad Q cumple con una serie de características que aportan prestigio, diferenciación, fiabilidad y rigor a los establecimientos turísticos certificados:

- Prestigio: la Marca demuestra el compromiso del establecimiento certificado por alcanzar la plena satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades y superando sus expectativas, ofreciéndole un servicio excelente.
- Diferenciación, La Marca sólo podrá obtenerse por aquellos establecimientos que aseguren unos niveles de calidad establecidos por la Norma de Calidad de Servicios.
- Fiabilidad, porque los mecanismos utilizados para evaluar el cumplimiento de los requisitos solicitados por las Normas son independientes del propio sector y están diseñados de acuerdo a la normativa intersectorial.
- Rigor, porque para obtenerla es imprescindible superar unas pruebas de carácter objetivo establecidas en los Reglamentos y Normas.

La certificación ya de más de 2.000 establecimientos con la Marca de Calidad Turística Española, empieza a ser una garantía de reconocimiento a nivel nacional e internacional (ICTE, 2008).

Un sistema de calidad se puede definir (Albacete Sáez, 2005) como un *conjunto de acciones planificadas y controladas que la organización dirige con la finalidad de alcanzar los objetivos de calidad, mejorar los productos y servicios y satisfacer las necesidades de los clientes*. En la Figura 17 se ve la puesta de sol en un campos de golf andaluz, Costa Ballena Golf (Cádiz), un elemento más de calidad para un campo de golf, su vista.



Figura 17. Puesta de sol en un campo de golf Costa Ballena Golf (Cádiz)

3. 3. 1. La certificación de calidad en los campos de golf

La búsqueda de la calidad en los campos de golf se certifica en España a través de la norma UNE 188001, que certifica la calidad del servicio que ofrecen los clubs de golf, además del mantenimiento del campo y de las instalaciones. Los sistemas de gestión de calidad aseguran la correcta aplicación de los procesos necesarios para optimizar los servicios, además de suponer un ahorro en los costos.

En este caso estudiaremos la norma UNE 188001(2008), lo que significa la implantación de un sistema de gestión de calidad y gestión medioambiental en un campo de golf, requisitos para la prestación de un servicio, y veremos cómo se realiza el proceso de certificación de los clubs de golf españoles. La UNE 188001 es una norma creada específicamente para la gestión de campos de golf y que se aplica en España para acreditar la calidad del servicio que prestan, así como del mantenimiento del campo y de sus instalaciones. En la creación de la norma han participado expertos del sector del golf y la Real Federación Española de Golf.

La norma UNE-EN-ISO 9000-1 (AENOR, 1994), afirma que el aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de la calidad y demostrables si es necesario para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá requisitos para la calidad. Por tanto, este enfoque supone una evolución que llevó la calidad de una perspectiva estrecha a otra mucho más amplia, que incluía una gestión más extensa y la necesidad de un mayor conocimiento de las implicaciones de la calidad en toda la fuerza trabajadora, en la dirección y, por supuesto, en el cliente (Garvin, 1988).

Entre las ventajas de ser un club certificado encontramos, principalmente, la muestra de cara a los clientes y los proveedores, de la búsqueda de la excelencia y la calidad, además del compromiso con la gestión medioambiental.

Además, se promueve la mejora continua en el club y se ahorra en recursos naturales y materias primas, abaratando los costes de gestión. Y es que poseer el certificado de calidad UNE 188001 es una ventaja competitiva y un elemento diferenciador. No obstante, favorece la buena imagen que el club proyecta al exterior, inspirando confianza en su marca y facilitando las relaciones con la comunidad y el entorno.

Para obtener la certificación, el club de golf inicia el proceso con la primera etapa de implementación del sistema de gestión de calidad y medioambiente

En este momento habrá que describir los procesos de trabajo en el club de golf y adecuarlos a las necesidades y requisitos de la norma. El objetivo es que la implementación del sistema de calidad se lleve a cabo de forma global y con todo el personal del club involucrado. Dependiendo de la dedicación, este proceso suele durar entre 6 y 9 meses.

Después, la segunda fase consiste en el proceso de certificación de la norma. Cuando la implantación del sistema de calidad es la que la empresa espera, se avisa a una entidad de certificación para que realice una auditoría que verifique el correcto cumplimiento de la norma.

Se revisará el funcionamiento del sistema, solucionando las posibles incidencias que el auditor pudiera encontrar antes de que la empresa reciba la certificación. Anualmente se realizará una revisión parcial y cada tres años hay que llevar a cabo una renovación del certificado (IESPORT, 2012). La siguiente Figura 18 es un distintivo de calidad, ya que ayuda a los clientes del club a saber dónde se encuentran las instalaciones de golf.



Figura 18. Señalización de las instalaciones de golf dentro de un club social

A tenor de lo expuesto, no cabe duda de la importancia que tiene ofrecer un servicio de calidad en estas instalaciones. Con este motivo la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR, 2008), entendiendo que la calidad tiene como resultado la mejora del servicio del cliente, la optimización del negocio y la consecuente mejora en competitividad, establece la norma de calidad UNE 188001:2008 *Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio*, pionera en su ámbito, que engloba los requisitos a cumplir específicos para los campos de golf, y que definen el nivel de servicio al cliente, incrementando el estándar de acuerdo a las instalaciones.

Sin embargo aunque la norma incluye un subapartado de medición y seguimiento de la calidad, donde se especifica que la dirección debe definir e implantar un sistema de evaluación de la calidad del servicio por los usuarios, a través de cuestionarios o entrevistas, y que deben incluir componentes para la evaluación de los servicios y resultados que deben comunicarse al personal, no ofrece ningún tipo de herramienta para tal evaluación aunque requiere su uso. A continuación vamos a desarrollar la norma.

La norma contempla todas las funciones de gestión necesarias para el idóneo funcionamiento del servicio y las instalaciones, configurada como una herramienta de gestión de los procesos. Sin embargo aclara que se trata de requisitos generales sobre qué aspectos mínimos deben cumplir los sistemas de gestión de campos de golf para asegurar la calidad de los servicios prestados. El campo de aplicación de la misma abarca los campos de golf independientemente del modelo de explotación.

En uno de los subapartados de la norma, que hace referencia al sistema de calidad, especifica que el campo de golf debe disponer de un sistema de calidad documentado y actualizado que incluya como mínimo:

- a) El manual de calidad que cubra los aspectos básicos de la norma y extienda a toda la organización la política de calidad
- b) Las instrucciones o procedimientos de trabajo que complementen el manual y describan qué, quién y cómo se realizan las actividades dirigidas a satisfacer al usuario en los servicios prestados por el campo de golf y el cumplimiento de las normas de calidad
- c) Los registros de calidad que demuestren cómo son realizadas todas las actividades y procedimientos internos. Además, también explica que el campo de golf debe planificar las actividades encaminadas a asegurar el cumplimiento de los requisitos internos y externos para la calidad. Para ello debe disponer de la documentación adecuada como formularios, guías, entre otros, que le permitan realizar estas actividades.

Básicamente la planificación debe incluir:

- Los controles y verificaciones que se van a realizar
- Los indicadores de calidad de los procesos y servicios
- Los responsables de realizar las actividades
- El método de actuación ante resultados negativos en la prestación del servicio o ante incumplimiento de un requisito de calidad

Por otro lado, la norma incluye un subapartado de medición y seguimiento de la calidad, donde se especifica que la dirección debe definir e implantar un sistema de evaluación de la calidad del servicio por los usuarios, a través de cuestionarios o entrevistas. Estos deben incluir componentes para la evaluación de los servicios y resultados, que deben comunicarse al personal. También deben disponer de un sistema de indicadores, para que la dirección pueda disponer de la información adecuada de la evolución y el nivel de prestación de los servicios y procesos. Estos indicadores deben estar implantados en las principales unidades de servicio. Asimismo el sistema de gestión debe contemplar un mecanismo de auditoría interna descrito que asegure los requisitos y criterios de la norma, y llevado a cabo por personal cualificado y preferiblemente ajeno al área de evaluación. Por último señala que la auditoría interna requiere de la preparación previa de un cuestionario que permita una secuencia lógica y acorde con la norma.

La gestión de las no conformidades también se recogen en la misma, señalando que debe definirse y documentarse un sistema que identifique estas no conformidades, las analice y establezca las acciones correctivas y preventivas que aseguren la prestación del servicio. Este sistema debería contener al menos las siguientes situaciones donde el servicio podría fallar:

- Quejas o reclamaciones de los usuarios
- Situaciones de sobrecarga de las instalaciones. Especialmente esperas en *tees* durante el juego
- Reclamaciones por cierre del campo
- Situaciones de mal funcionamiento de instalaciones o equipos básicos
- Situaciones de niveles de prestación del servicio sistemáticamente inferiores a los mínimos establecidos
- Situaciones de dotación de recursos humanos inferior a la plantilla estándar

De la misma forma, la documentación y registro de esta debe incluir:

- Identificación de la no conformidad.
- Análisis de la no conformidad.
- Implantación de acciones correctivas necesarias para establecer el nivel de prestación del servicio.

Y el sistema de acciones preventivas, debe establecerse para eliminar las causas de las no conformidades y prevenir su aparición. Este sistema será fruto del resultado del análisis de información proveniente de los indicadores de calidad, revisiones, equipos de mejora, etc. Debe contener los siguientes elementos:

- Identificación de los procesos.
- Productos, servicios potencialmente críticos.
- Análisis de las causas. Determinación e implantación de las acciones preventivas.
- Registro de los resultados de las mismas adoptadas.

Este sistema de gestión debe contemplar los mecanismos de integración con los planes de mejora continua. En relación a esto último, también incluye otro sub- apartado, donde se detalla que el campo de golf debe favorecer la implantación de un mecanismo de mejora de calidad basado en los principios de la calidad total. Se incluyen los siguientes elementos:

1. Determinación de los problemas clave en los procesos o actividades y definición de un plan para su corrección
2. Aplicación del plan

3. Confirmación de que el plan funciona y se producen resultados mejorados
4. Modificación adecuada del proceso previo y documentado

Además la norma UNE 188001 señala que los mecanismos deben fomentar la participación de todos los empleados indistintamente de su categoría o función.

Sin embargo, cabe añadir que recientemente la norma UNE 188001:2008 (con fecha de publicación 1/11/2008) ha sido anulada por la UNE 188001:2011 (con fecha de publicación 28/12/2011). Sobre esta circunstancia cabe decir, que los cambios son menores, se introducen pequeñas aclaraciones conceptuales y se detallan y especifican con mayor claridad algunos puntos. En lo que respecta a esta tesis, esta circunstancia no le afecta, sólo acentúa más si cabe la importancia y necesidad de esta medida, que permita otorgar al gerente una herramienta sencilla para la evaluación periódica de la calidad y satisfacción del usuario. Prueba de esta necesidad son los apartados y subapartados (UNE 188001:2011) que se presentan a continuación:

- Proceso de medición, análisis y mejora continua de la eficacia del sistema de gestión del campo de golf
- Medición de la satisfacción del usuario, donde el gerente debe determinar los métodos que va a utilizar, como cuestionarios o entrevistas, para obtener información relativa a la percepción del usuario con respecto al servicio
- Seguimiento y medición de los procesos, (...) la dirección debe disponer de un sistema de indicadores, con el fin de conocer como se están operando los procesos y servicios (...). Los indicadores deben ser útiles y cuantificables (...)
- Mejora continua del sistema de gestión, donde señala que una de las mejoras adoptadas pueden ir encaminadas a implantar medidas correctivas o preventivas

Finalmente, hacer hincapié en que estos sistemas deben ser ágiles, eficaces, y fácilmente accesibles, permitiendo actuar a la organización con el fin de alcanzar, mantener y/o recuperar la satisfacción del usuario. En este sentido y centrándonos en la importancia de la percepción de la calidad y satisfacción del usuario se presenta el último apartado de este marco teórico.

3. 4. Concepto de fidelización

La literatura nos muestra que no hay un acuerdo concreto sobre una definición de fidelidad, esta fue interpretada como una forma de comportamiento del cliente dirigida hacia una marca particular durante el tiempo.

Dick y Basú (1994) para estudiar la fidelidad, utilizan las dos variables ya mencionadas: la actitud relativa de los individuos y su comportamiento frente a la repetición de la compra.

Uno de los principales objetivos de las empresas es la fidelidad del cliente, ya que los clientes fieles pueden generar un incremento de los ingresos de la empresa (Reichheld, 1993, 1996; Schlesinger y Heskett, 1991).

Considerando las tres dimensiones de la fidelidad que nos encontramos en la bibliografía revisada (comportamiento, actitud y cognitiva) la definición de fidelidad de servicio que más se adecuaría este estudio es la propuesta por Grenler y Brown (1996). *La fidelidad de servicio es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio.*

Arellano (2003) relaciona el término de lealtad con el índice de recompra del producto. Por su parte, Alfaro (2004) define la fidelidad o lealtad como una actitud favorable hacia una marca, que puede reflejarse en la repetición de actos de compra.

Se puede hablar de la fidelidad a una marca o de la fidelidad a un servicio, en el caso de los campos de golf, vamos a estudiar la fidelidad al servicio que ofrece el campo a sus usuarios, aunque algunos de estos campos andaluces tienen incentivo de marca, como por ejemplo Valderrama (sede de la Ryder Cup 1997) o Finca Cortesín, elegidos por la PGA como sede anual del torneo Volvo Match Play, lo cual puede originar una mayor fidelidad por parte del usuario.

Estos análisis adicionales para detectar la verdadera fidelidad, requieren que los investigadores valoren las opiniones de los consumidores, el afecto y la intención dentro de la estructura tradicional de actitud del consumidor (Oliver, 1999).

Seto (2004) concluye a partir de estudios previos, que la lealtad puede ser definida de forma más amplia a través de tres enfoques:

- Lealtad de comportamiento: El autor define en primer término a la lealtad como una forma de comportamiento del cliente dirigida hacia una marca en particular durante un tiempo
- Lealtad de actitud: En relación con la actitud, destaca la importancia de la disposición interna durante el proceso de repetición de compra, lo cual va más allá de un simple comportamiento del individuo. De esta definición se deduce que las compras no guiadas por una fuerte actitud, sino por exigencias situacionales, no se considerarían como parte de un proceso de verdadera lealtad
- Lealtad cognitiva. La lealtad cognitiva, como tercer enfoque, sugiere que la lealtad a una marca significa que ésta se convierte en la primera en la mente del consumidor al valorar alternativas de compra. En esta situación se manifiesta el compromiso del cliente con su proveedor de servicios como consecuencia de un proceso de evaluación y de algunos factores situacionales.

Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) desarrollaron una escala de trece ítems para poder medir un amplio rango de intenciones de comportamiento. Los autores, a través de los esfuerzos realizados en cuanto al desarrollo de la escala, obtienen como resultado la existencia de cuatro dimensiones a partir de los trece ítems:

1. Fidelidad
2. Costes de cambio
3. Sensibilidad al precio
4. Comportamiento de queja en su vertiente interna e externa.

Los resultados alcanzados sugieren que aunque existe bastante similitud con las dimensiones propuestas en la escala original, algunos ítems-concretamente de la dimensión sensibilidad al precio y de la dimensión respuesta-han tenido que ser eliminados por su baja consistencia interna. De modo que quizás sería necesario un perfeccionamiento de la escala para evitar que alguna de las dimensiones quede con un número muy reducido de ítems y ello no permita captar su significado. En este sentido señalar que la dimensión que alcanza unos mejores resultados es la primera de ellas fidelidad relacionada con la intención de recompra y de recomendar a la empresa, siendo ello consistente con investigaciones previas (Barroso, 2000; Gremler y Brown, 1996; Maloles, 1997).

Por esa razón, algunas investigaciones que analizan la relación entre variables como la calidad de servicio o la satisfacción del cliente con la fidelidad del cliente, entendida ésta como una intención de comportamiento (Barroso, 2000; Gremler y Brown, 1996; Maloles, 1997; Setó, 2001), se centran únicamente en la dimensión fidelidad de la escala original de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996).

Ya que además de ser la que presenta una mayor fiabilidad y varianza extraída, es la que mejor capta la esencia de los modelos de fidelidad en los que se analiza su relación con variables como la calidad de servicio, la satisfacción, la imagen o la confianza (Seto, 2003).

Para medir el grado de acuerdo del cliente con el campo de golf, se utiliza la escala intenciones de comportamiento desarrollada por Zeithaml et al. (1996) para medir la fidelidad del cliente y analizar su fiabilidad y validez. En la Figura 19 se muestra la publicidad que hace Andalucía del turismo de golf en la campaña de promoción del 2011.



Figura 19. Campaña de promoción del turismo de golf en Andalucía en 2011

3. 4. 1. Fidelidad y valoración

Los estudios sobre calidad percibida de los servicios tienen entre sus fines uno que podemos calificar de básico y comprensible, que no es otro que averiguar qué factores se relacionan con la retención de los usuarios (Tsitskari, Tsiotras y Tsiotras, 2006). En la Figura 20, se ve un campeonato de golf en un campo andaluz, y como el buen clima se convierte en un importante elemento de fidelización para el jugador.



Figura 20. Volvo Master 2011 en Finca Cortesín (Málaga)

Algunos autores han estudiado la calidad de diferentes servicios y la satisfacción de los usuarios, estableciendo una relación positiva entre la satisfacción del usuario y las intenciones o la propia permanencia en el servicio (Athanasopoulou, 2008; Bernhardt, Donthu y Kennett, 2000; Cronin, Brady y Hult, 2000; Howat, Murray y Crilley, 1999; Murray y Howat, 2002; Philip y Hazlett, 1997).

- El 82,4% de los turistas que han elegido Andalucía en 2011 para practicar golf ya habían estado en la Comunidad en los **últimos cuatro años** con esta misma motivación
- Es más, el 76,5% de los turistas que han visitado este año Andalucía con este motivo ya pasaron sus **últimas vacaciones** motivadas por este deporte en Andalucía. Esto implica un grado de fidelidad muy superior al del turista en general (48,7%)
- El 84,6% de estos turistas piensa volver a Andalucía en calidad de turista, la gran mayoría de ellos por la misma motivación de *golf* (67,2%), el 19,7% atraídos por el *sol y la playa* y el 12,9% para *visitar a amigos y familiares*
- La valoración media que realizan los turistas a las instalaciones de golf en Andalucía es de notable (8 puntos, en una escala de 1 a 10), manteniéndose constante esta valoración respecto al año pasado
- Destacan el *diseño* de los campos, los *servicios prestados* en los mismos, la *gestión de las reservas* y la *conservación*, como los aspectos mejor valorados por el turista en 2011, todos ellos por encima de 8 puntos

Seto (2004), crea un cuestionario con una serie de ítems que sirven para medir la fidelidad, que es el que se añade al estudio 1 de la calidad percibida de los clientes externos, para averiguar que grado de lealtad tienen con el campo de golf en el que han jugado.

PARTE II. ANÁLISIS EMPÍRICO

CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO GENERAL

4. 1. Introducción

Toda investigación nace de la necesidad y/o curiosidad del investigador por resolver un problema. Esta resolución precisa de procedimientos cuidadosos y sistemáticos que permitan explicar las causas de la cuestión estudiada y las relaciones entre variables implicadas.

Estos procedimientos rigurosos que nos van a permitir garantizar los resultados, generalizarlos y contrastarlos, es lo que conocemos como método.

En la actualidad coexisten en el ámbito de las ciencias sociales una variedad y pluralidad de métodos, donde la gestión deportiva ha experimentado una transformación a lo largo de los últimos 30 años, creando y adquiriendo una cualidad que la sitúa en un importante lugar de consideración dentro del panorama de la dirección de organizaciones.

Estévez, Arroyo y González (2004) afirman que el proceso de cualquier investigación parte de motivos o preguntas que, como problemas, requieren de soluciones o respuestas y para lo que el investigador hace una serie de actividades interrelacionadas entre sí, lo que se denomina proceso de investigación.

En este apartado se describe lo desarrollado como procedimiento para obtener las respuestas al problema en la investigación y como se ha procedido al desarrollo del estudio.

Se considera como punto de partida para la definición de un tema de investigación, el planteamiento de preguntas sobre una cuestión relacionada con la investigación, en este caso al realizar tres estudios de manera conjunta. Todo estudio o investigación social empieza con la formulación del problema Ander-Egg (1985).

El golf se ha convertido en los últimos años en un sector de gran interés a diferentes niveles. Su repercusión en el sector turístico, unido al aumento espectacular de practicantes en España, lo convierten en un área de negocio cada vez más relevante y un deporte que se ha ido generalizando a prácticamente todos los segmentos de la población. En este contexto, la inversión decidida en el área de calidad se ha convertido en una obligación para los gestores o responsables de los clubes, sean de titularidad pública o privada.

Los diferentes modelos de gestión de la calidad recalcan la importancia de incorporar a la conceptualización y medida de la calidad de un servicio las opiniones y percepciones del usuario, hasta el punto de que hoy en día no tiene sentido hablar de calidad total si no se tiene en cuenta también la calidad percibida por parte del cliente.

Sin embargo, a pesar de la importancia concedida a la calidad y la bibliografía existente en estos momentos dentro del marketing de servicios en general, y en el sector de los servicios deportivos en particular, en la literatura referida al mundo del golf, escasas son las referencias encontradas que presenten modelos y herramientas encaminadas a evaluar la calidad percibida del servicio en este ámbito, se puede destacar el trabajo realizado en Galicia (Serrano, 2013).

Se trata de realizar una aproximación empírica, orientada a la gestión y medida de la calidad percibida del servicio prestado en los clubes de golf. Para ello se realizan tres estudios independientes donde se analiza:

1. Los usuarios de los campos de golf (Clientes externo).
2. Los gerentes de los campos de golf y los servicios prestados.
3. Los greenkeepers de los campos de golf.

Para ello se han desarrollado tres estudios independientes pero interrelacionados entre sí. Para delimitar los estudios de investigación se utilizan diferentes métodos que tienen en común las características de la búsqueda sistemática, entendiendo esto como una búsqueda orientada y documentada de forma que su argumento pueda ser examinado detenidamente (Blanchet, 1989; Rodríguez et al., 1999; Taylor y Bogdan, 1992), donde la elección, la elaboración y el ordenamiento de los procedimientos de trabajo varían con cada investigación (Quivy y Van Campenhoudt, 2001).

En el ESTUDIO 1, **Estudio de la satisfacción de los clientes externos de los campos de golf**

Se utiliza como herramienta el cuestionario Customer service quality survey golf course de Crilley, Murray, Howat, March y Adamson (2002) del CERM (Centre for Environmental and Recreation Management) de cuyo artículo titulado *Measuring performance in operational management and customer service quality: A survey of financial and non-financial metrics from the Australia golf industry*, se extrae el cuestionario que se traducirá y adaptará la herramienta al español, para su validación. Con esta herramienta adaptada se crea una versión en inglés para el cliente extranjero, con el objetivo de evaluar las instalaciones deportivas para mejorar la calidad percibida de los usuarios de los campos de golf.

Por ello, las organizaciones interesadas en establecer estrategias de diferenciación, basadas en la mejora de la calidad a través de la satisfacción del cliente, deben tener en cuenta la opinión de los mismos y saber cuáles son sus necesidades (García-Mas, 2003; Pastor, 2007; Quintanilla, 2002) pues la calidad no está definida por la organización, sino por los propios clientes (Grönroos, 1994). En este caso, se ha centrado la evaluación en los/as usuarios/as de los campos de golf.

En el ESTUDIO 2, **Estudio de la gestión de los campos de golf y de las características de los gerentes y los servicios prestados**

El estudio de la calidad de servicio debe controlarse atenta y continuamente (Jiang y Wang, 2006; Johnson y Gustavson, 2000) y resulta fundamental para asegurar los procesos de fidelización y mantenimiento de estándares que permitan la comparación con otras organizaciones o con la misma en procesos de gestión de la calidad (Calabuig et al., 2010).

Son muchos los cambios a los que los directores-gestores y trabajadores de las organizaciones deportivas deben enfrentarse. La aparición de nuevas necesidades y demandas se han convertido en tareas de muy diferente naturaleza a las que dar respuesta. Los gestores no sólo deben atender a las necesidades de los usuarios del servicio, sino satisfacer también las necesidades de sus trabajadores. Esta situación compleja lleva a intentar dar y crear respuestas cada vez más precisas y adecuadas a los desafíos que plantea la realidad. Gairín (1996), plantea que la gestión es una función o tarea subordinada de la organización, cuya responsabilidad es la ejecución en la cotidianidad de las actividades decididas y previstas por ésta, así como su coordinación y su valoración.

Se utiliza como herramienta para su estudio dos cuestionarios *ad hoc*, donde en uno de ellos se realiza el análisis de las características de los gerentes de los campos de golf y en otro se analizan los servicios que prestan las organizaciones que dirigen.

En el ESTUDIO 3, **Estudio de las características del mantenimiento que realizan los greenkeepers en los campos de golf**

El greenkeeper, académicamente suele tratarse de un ingeniero superior o técnico del sector agro-forestal (ingenieros agrónomos, ingenieros de montes, ingenieros técnicos agrícolas o ingenieros técnicos forestales) que pueden haber completado sus conocimientos en escuelas especializadas en mantenimiento de campos de golf. Debe tener un amplio conocimiento no sólo de las labores propias de mantenimiento de un campo de golf, sino de la gestión del presupuesto de mantenimiento y del personal destinado al mantenimiento (Asociación Española de Greenkeepers, 2013).

En este estudio se utiliza la herramienta del cuestionario *ad hoc* para analizar las labores y funciones que realiza el greenkeeper de los campos de golf para poder así ofrecer el mejor servicio al usuario.

4. 1. 1. Planteamiento del problema de investigación

En la fundamentación teórica, se explica la necesidad que tienen las organizaciones de disponer de herramientas ágiles y eficientes que ayuden a gestionar a través de una adecuada evaluación de la calidad percibida, ello ha hecho que se hayan desarrollado numerosos instrumentos en sectores muy diferentes. En esta línea y partiendo de la premisa que no es posible contar con un servicio de calidad si no lo es también a ojos del usuario, se hace a los usuarios partícipes de la mejora del campo con su opinión y sugerencias, parece necesario disponer de herramientas específicas también en el contexto del golf.

Dicha necesidad se recoge además de manera concreta en la propia Norma UNE: 188001 referida a los Campos de golf (AENOR, 2011). En ella se explicitan los requisitos para la prestación del servicio y la necesidad de evaluar la calidad en este tipo de instalaciones deportivas. No obstante, aunque se precisa que la evaluación continua de la calidad del servicio debe realizarse a partir de cuestionarios y/o entrevistas a los usuarios, no aportan ninguna herramienta válida, fiable y manejable para ello, quedando esta labor en manos de sus responsables.

Con esta tesis se pretende dar respuestas a la Norma UNE 188001 para buscar una mejora continua del servicio que ofrecen los campos de golf a los usuarios, y esto se realiza a través de tres estudios interrelacionados donde se analizan a los agentes implicados como son:

- Los clientes externos o usuarios
- Los gerentes y los servicios prestados por los campos
- Los greenkeepers o encargados de mantenimiento del campo de golf

Se busca dar respuestas a la sociedad con la creación de herramientas de gestión deportiva que permitan conocer la calidad percibida de los campos de golf y que esta nos sirva para desarrollar elementos que permitan una mejora continua.

El uso de herramientas específicas supone un beneficio para toda la organización, puesto que no sólo pueden contribuir a la mejora de la gestión de la organización en sí misma, sino que también orientan al gestor en las estrategias y toma de decisiones para la mejora de su organización, como al trabajador en su desempeño.

4. 2. Metodología de la investigación: Investigación descriptiva

Se describe el procedimiento mediante el cual se han obtenido las informaciones relevantes para resolver los problemas de la investigación que se han nombrado en el punto anterior y el modo en que se ha procedido para el desarrollo de los estudios realizados.

Los dos factores que influyen en el tipo de investigación lo determinan Hernández et al. (2006)

- El estado de conocimiento del tema de investigación que revele la revisión bibliográfica.
- El enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio.

La investigación descriptiva se centra en :

1. Diversas variables sociodemográficas.
2. Medir el grado de acuerdo de los clientes externos del campo de golf con el club o instalación.
3. Conocer la opinión del gerente sobre su labor en el campo de golf y los servicios que presta la instalación.
4. Conocer la opinión del greenkeeper sobre su actividad en el campo de golf.

4. 3. Objetivos Generales e Hipótesis

El objetivo principal es el análisis de la calidad de los servicios prestados de los clientes internos y externos de los campos de golf en Andalucía.

Para cada uno de los estudios planteados se especifican unos objetivos específicos e hipótesis de trabajo, donde:

En el Estudio 1, Estudio de la calidad percibida de los clientes externos de los campos de golf

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

1. Medir el grado de acuerdo de los clientes externos del campo de golf con el club o instalación al que acuden
2. Crear una herramienta breve y sencilla para detectar las áreas de mejora en la gestión de los campos de golf desde el punto de vista de los clientes externos
3. Realizar un diagnóstico del funcionamiento de los clubes de golf en Andalucía en función de la calidad percibida de los clientes externos
4. Analizar los elementos que inciden en mayor medida en la calidad percibida del cliente externo (usuario)
5. Medir el concepto de fidelidad e intención de volver a jugar al campo del golf por parte del usuario
6. Conocer qué recursos son los que se correlacionan con la valoración relativa al servicio recibido por parte del usuario
7. Diferenciar en la percepción de los usuarios de los campos de golf según las variables sociodemográficas en los campos de golf

En el Estudio 2, **Estudio de la gestión de los campos de golf y de las características de los gerentes y los servicios prestados.**

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

1. Conocer la opinión del gerente sobre su labor en el campo de golf
2. Crear una herramienta breve y sencilla para detectar las áreas de mejora en la gestión de los campos de golf desde el punto de vista del gerente
3. Conocer los servicios que presta la instalación de los campos de golf
4. Analizar los elementos que inciden en mayor medida en la calidad percibida del cliente interno (gerente)
5. Comparar la percepción de calidad entre los usuarios y los responsables de los campos (gerente)
6. Comparar la percepción de calidad entre los usuarios y el gerente sobre los servicios de golf

Las hipótesis que se plantean para el Estudio 2 son las siguientes:

1. La gestión de los problemas de los trabajadores es el mayor problema de gestión que manifiestan los gerentes de los campos de golf
2. El actividad a la que se dedica más tiempo y es más rentable para el campo de golf es la es la gestión del campo
3. Si el campo realiza campaña de captación de socios aumenta la fidelidad de sus clientes
4. Si el personal del campo de golf recibe formación aumenta la las inscripciones de socios y la fidelidad de sus clientes

En el Estudio 3, **Estudio de las características del mantenimiento que realizan los greenkeepers en los campos de golf**

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

1. Conocer la opinión del greenkeeper sobre su actividad en el campo de golf
2. Crear una herramienta breve y sencilla para detectar las áreas de mejora en el mantenimiento de los campos de golf desde el punto de vista del greenkeeper
3. Analizar los elementos que inciden en mayor medida en la calidad percibida del cliente interno (greenkeeper)
4. Comparar la percepción de calidad entre los usuarios y responsables del mantenimiento de los campos de golf (Greenkeeper)

Las hipótesis que se plantean para el Estudio 3 son las siguientes:

1. La zona del campo de golf de mayor conflicto para su mantenimiento es el Green
2. La estación del año más conflictiva para el mantenimiento del campo de golf es el verano
3. La gestión de los problemas de los trabajadores es el mayor problema de gestión que manifiestan los greenkeepers de los campos de golf
4. El número habitual de trabajadores se encuentra entre 5 y 10 personas

Resumen de los estudios.

En la siguiente Figura 21, se observa un resumen de los 3 estudios realizados en esta tesis.

Análisis de la CALIDAD total de los CAMPOS DE GOLF

Estudio 1	Estudio 2	Estudio 3
Clientes/usuarios	Gerentes y servicios prestados	Greenkeepers

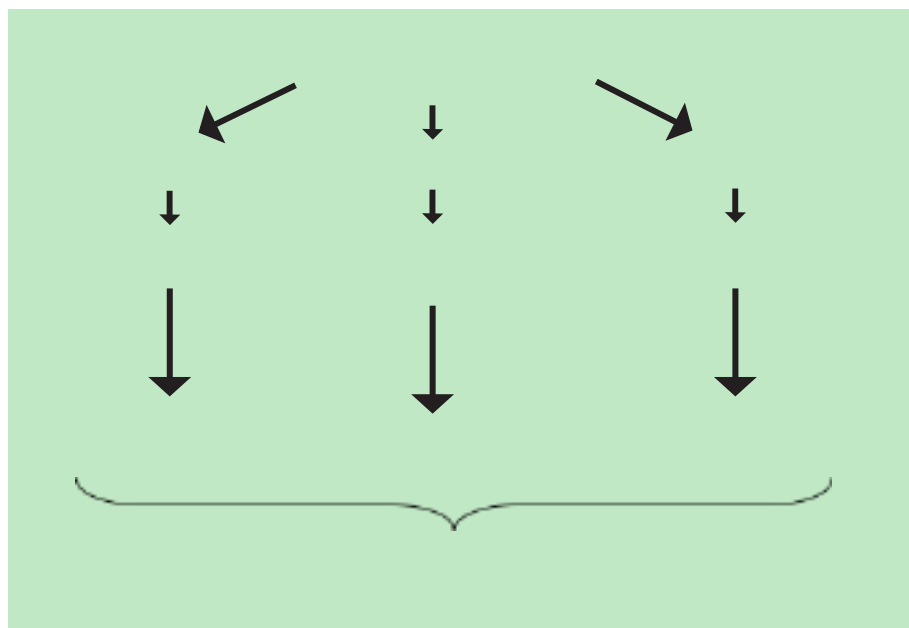


Figura 21. Resumen de los 3 estudios realizados en la tesis

En esta investigación se trata de realizar una aproximación empírica, para dar respuesta a la Norma Une 188001 en su última actualización de 2011 y que permita disponer a los gerentes de los campos de golf de herramientas para realizar el análisis de la calidad de los campos de golf de Andalucía. Esta situación va a analizar la calidad percibida desde diferentes agentes que intervienen en un campo de golf, como son los clientes externos e internos, los clientes externos serían los usuarios del campo de golf y los internos los trabajadores, en este caso representados por el gerente y el greenkeeper.

Los gerentes y su opinión tanto de su labor y desarrollo de su trabajo en el campo de golf, como de los servicios prestados por este y por último la opinión de su labor y como esta influye al campo del greenkeeper o encargado de mantenimiento del campo de golf.

4. Cronograma de los estudios I, II y III

Tabla 10. Cronograma

CRONOGRAMA														
Fase	Actividad	AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1ª Fase	Revisión Bibliográfica	2012-2015												
2ª Fase	Elaboración del marco teórico	2012												
3ª Fase	Selección del Cuestionario y creación de herramientas de investigación.	2012												
4ª a Fase	Diseño y adaptación de la herramienta de estudio 1	2012												
4ª b Fase	Diseño y validación del cuestionario del gerente(2) y de los servicios prestados(3)	2013												
5ª Fase	Diseño y validación cuestionario del greenkeeper(4)	2013												
6ª Fase	Elección de la muestra del cuestionario 1	2013												
7ª Fase	Elección de la muestra de los cuestionarios 2 y 3	2013												
8ª Fase	Elección de la muestra del cuestionario 4	2013												
9ª Fase	Estudio piloto para comprobar la validez y fiabilidad del instrumento 1	2013-2014												
10ª Fase	Estudio piloto para comprobar la validez y fiabilidad de los instrumentos 2 y 3	2013-2014												
11ª Fase	Estudio piloto para comprobar la validez y fiabilidad del instrumento 4	2013-2014												
12ª Fase	Administración de los instrumentos definitivos	2013-2015												
13ª Fase	Recogida y procesamiento de los datos	2013-2015												
14ª Fase	Análisis de los resultados	2015												
15ª Fase	Discusión y conclusiones del estudio	2015												

CAPITULO V. ESTUDIO 1. Estudio de la calidad percibida de los clientes externos de los campos de golf

5. 1. Planteamiento del problema y objetivos del Estudio 1

El presente trabajo pretende abarcar una línea dentro del estudio del césped artificial.

Los tres capítulos integrados en este apartado combinan test mecánicos (Capítulo 4), con mediciones de los parámetros físicos, fisiológicos y de percepción de los jugadores en test analíticos de rendimiento (Capítulo 5) y situaciones reales de juego (Capítulo 6). Este análisis gradual y progresivo pretende aportar conocimiento sobre el efecto de diferentes sistemas y componentes estructurales de soporte en la funcionalidad deportiva del pavimento desde una triple vertiente.

Además, abre la vía a la inclusión de nuevas pruebas que verifiquen la idoneidad de la realización de estudios de campo sobre cumple con las pautas establecidas en el modelo señalado anteriormente.

Se busca con este trabajo analizar la calidad percibida desde la perspectiva de los usuarios, clientes externos, en los campos de golf de Andalucía.

Otros objetivos de este estudio son:

1. Conocer qué recursos son los que se correlacionan con la valoración relativa al servicio recibido.
2. Medir el concepto de fidelidad, su intención de volver a jugar, al campo del golf por parte del usuario.
3. Realizar un análisis sobre el funcionamiento de los clubes de golf en Andalucía, atendiendo a las características y necesidades particulares de los clientes externos en función de la calidad percibida.
3. Analizar los elementos que integran el sistema deportivo: organización, estructura, infraestructura deportiva recursos materiales y recursos humanos (Blanco, 2003).
4. Conocer qué recursos son los que se correlacionan con la valoración relativa al servicio recibido.
5. Determinar la satisfacción que los usuarios tienen de la organización en las que desarrollan sus prácticas.
6. Analizar los elementos que inciden en mayor medida en la calidad percibida del cliente externo.
7. Optimizar los cuestionarios (instrumento de medida) para una adecuada evaluación de la calidad de los campos de golf. Así se puede definir el servicio que el campo presta a sus usuarios.

Para el estudio no solo se busca incorporar a los sistemas de gestión de calidad una medida de la calidad percibida por parte del usuario, sino que también es fundamental contemplar la posible existencia de diferentes perfiles o segmentos de usuarios en el contexto del golf, se definen según: genero, edad, nacionalidad, lugar de residencia y hándicap (nivel de juego como golfista).

5. 2. Diseño metodológico

Para reflejar los objetivos señalados se recurrió a una metodología selectiva (selección aleatoria), que consistió en la adaptación de una encuesta entre clientes externos de los campos de golf de la comunidad autónoma de Andalucía.

5. 3. Descripción de la población y muestra de estudio

5. 3. 1. Población objeto de estudio

Según los datos de RFEGolf (2013) englobaba a unos 45.000 practicantes con licencia en Andalucía. La representatividad de la muestra resulta esencial e imprescindible para conseguir la validez necesaria de los estudios que se llevan a cabo con esta metodología, por lo que se utilizan técnicas de muestreo que establecen ciertas restricciones para garantizar el control específico de algunas variables. Lininger y Warwick (1984) definen el plan de muestreo como una pro-

gramación preparada de antemano destinada a recopilar y analizar la información necesaria para satisfacer los objetivos del estudio al más bajo costo posible, por lo que como indica Martínez (1995b), el plan de muestreo o diseño muestral tiene por objetivo seleccionar la parte de la población que se incluirá en la muestra y de la que recogerá la información deseada.

El cálculo del tamaño muestral representativo con un error marginal del 5% y un nivel de confianza del 95% asumiendo $p=0.5$ (distribución de respuestas), se estimó en 381 usuarios seleccionados de manera aleatoria en los campos de golf que accedieron de manera voluntaria a participar en el estudio. El tamaño muestral se incrementó hasta 652 para considerar un efecto medio de correlación entre los participantes de un mismo campo de golf. Se consideró necesario la recogida de entre 20 y 80 según la dimensión del campo. En la Tabla 11 se muestran los campos de golf de Andalucía en el momento de inicio del estudio en 2013.

Tabla 11. Universo total de campos de golf y clubes de Andalucía

Provincia	Nº de Campos	C. públicos	C. Privados	Nº Clubes	Clubes sin campos
Huelva	9	0	9	9	0
Sevilla	6	1	5	11	5
Cádiz	22	1	21	30	8
Málaga	47	1	46	59	12
Córdoba	2	1	1	3	1
Jaén	1	1	0	5	4
Granada	4	0	4	4	0
Almería	10	0	10	11	1
Total	101	5	96	132	31

5. 3. 2. Muestra

En el estudio se analizaron 652 cuestionarios realizados por los clientes de los 17 campos de golf participantes que quisieron participar en el estudio, en los cuales se pasó el cuestionario a los clientes externos. Los campos de golf seleccionados para el estudio fueron los de Antequera (Málaga), Arqueros (Málaga), Atalaya (Málaga), Club De Golf Pozoblanco (Córdoba), Córdoba (Córdoba), Costa Ballena (Cádiz), Doñana (Huelva), El Puerto Golf (Cádiz), El Rompido (Huelva), Golf Almerimar (Almería), Hato Verde (Sevilla), Islantilla Golf (Huelva), La Cañada (Cádiz), Playa Serena Golf (Almería), Santana Golf (Málaga), Sherry Golf (Cádiz) y Valle Romano (Málaga).

Conociendo el universo total de la población objeto de estudio (101 campos), no se pretendía visitar la totalidad de los campos para resolver el problema, sino que se estableció un cálculo para conocer el tamaño de la muestra que pudiese representar a todo el universo.

Con el fin de obtener una adecuada representatividad de los datos, se han estratificado y se han considerado un baremo, para un porcentaje de éxito de 95.5%. En la 213 se reflejan los campos de golf a evaluar en cada provincia.

Tabla 12. Muestra de campos de golf a analizados por provincia

Provincia Andaluza	Numero de campos de golf
Huelva	3
Sevilla	1
Cádiz	4
Córdoba	2
Granada	0
Jaén	0
Almería	2
Málaga	5
Total	17

5.4 Instrumentos de recogida de datos: el cuestionario

Dentro de la metodología cuantitativa, concretamente la encuesta ha sido un método de conocimiento utilizado para determinar aspectos motivacionales, solicitudes específicas, hábitos de la población, etc. La encuesta es y ha sido, utilizada frecuentemente en el ámbito de las Ciencias de la Actividad Física. (Calabuig y Núñez, 2011).

La encuesta es una observación indirecta de los hechos por medio de las manifestaciones expresadas por los interesados. Es un método preparado para la investigación. Permite una aplicación masiva que, mediante un sistema de muestreo, puede extenderse a una población. Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de la sociedad (Sierra, 2003).

Pero, la principal ventaja de esta técnica de investigación social es la posibilidad de diseñar la investigación de la forma en que mejor se adapte a los objetivos y la de obtener mediciones cuantitativas de variables subjetivas de un amplio número de individuos, es quizá lo que hace de la encuesta la técnica de investigación social más utilizada (Ruiz, 2001).

El elemento imprescindible en la encuesta es el cuestionario. Manzano, Rojas y Fernández (1996) entienden por cuestionario un cuadernillo que contiene el listado de todas las preguntas que utilizamos para obtener información que interesa en la investigación, y que sirve como medio para estructurar la entrevista de forma ordenada, a fin de garantizar que se van a plantear las mismas preguntas a todos los encuestados.

El cuestionario es un procedimiento sistemático y flexible que abarca desde la decisión inicial de elaborar un instrumento hasta los posibles controles sobre su calidad, pasando por la aclaración de los objetivos marcados, el diseño, la redacción y elaboración de las preguntas, la aplicación de una prueba piloto, para acabar con la edición del cuadernillo, formulario o documento que recoge de forma organizada las preguntas (Anguera, 2003).

En este sentido, Anguera (2003) indica que la elaboración del cuestionario implica una serie de pasos que deben ser cuidadosos, que son:

- Planificación del cuestionario: debe delimitarse al objetivo general, detallando las áreas específicas que abordarán todo el contenido y especificar el conjunto de aspectos concretos para cada área, teniendo en cuenta una serie de aspectos, como la conveniente documentación, la correcta delimitación de la población a la que va dirigido para extraer la muestra y la consideración de los recursos disponibles para la elaboración y aplicación.
- Elaboración de la herramienta, que incluye la redacción de los ítems de identificación, la formulación de las preguntas y la revisión de las mismas.

- Prueba piloto: es necesario realizar una prueba antes de su aplicación, para lo que se selecciona un grupo reducido de participantes, entre 30 y 50, en el que se encuentren los diferentes sectores que compondrán la muestra. Una prueba piloto pretende conocer si el instrumento funciona tal y como se había previsto, incluyendo las siguientes cuestiones (Martínez, 1995):
 - ◇ Establecer la idoneidad del marco muestral.
 - ◇ Analizar la variabilidad de algunas de las variables.
 - ◇ Determinar la tasa esperada de respuesta.
 - ◇ Estudiar la idoneidad de la técnica de recogida de datos y del cuestionario.
 - ◇ Probar la eficacia de la organización del trabajo de campo.
 - ◇ Estimar el costo probable y la duración.
 - ◇ Procedimientos empíricos de revisión: el objetivo es que se evalúe la calidad de las preguntas a partir de algunas propiedades estadísticas de las respuestas obtenidas de un grupo de participantes (Padilla et al., 1998).
 - ◇ Redacción definitiva del cuestionario con el objetivo de recoger las correcciones necesarias derivadas de la aplicación tanto de la prueba piloto como de los procedimientos empíricos de revisión.

Cuando a las cuestiones que desea formular el investigador se asigna convencional o empíricamente un valor numérico, lo que permite cuantificar el grado de esa característica o actitud y son ordenadas en un cuadro, se conoce con el nombre de escala (Cea, 1996; Sierra, 2003).

Para la recogida de datos se utilizó un cuestionario estructurado elaborado específicamente para el presente estudio.

5. 4. 1. Proceso de construcción del cuestionario

El primer paso a la hora de construir un instrumento de evaluación es definir el constructo que quiere evaluarse. Para ello es necesario realizar una revisión bibliográfica sobre el tema objeto de investigación.

Para este estudio se adaptó el cuestionario de la traducción, adaptación y validación del cuestionario Customer Service Quality Survey Golf Course desarrollada por Howat, Absher, Crilley y Milne (2002), para el estudio de la medida de la calidad percibida de los campos de golf públicos australianos en 2002, además se le añadió la escala de fidelidad ideada por Seto en 2003 para poder medir el grado de fidelidad del usuario con el campo de golf.

Para el Estudio 1, para la medida del **Estudio de la calidad percibida de los clientes externos de los campos de golf** se ha adaptado el cuestionario del estudio de la medida de la calidad percibida de los campos de golf australianos (Howat, Absher, Crilley and Milne, 2002). También se ha analizado el grado de fidelidad del usuario con el campo de golf, por lo que se le añadió una escala de fidelidad (Seto, 2003) además de otras preguntas relevantes que eran de especial interés para el investigador.

La decisión acerca de las fuentes de información que respaldan la investigación se realizó desde el mismo momento en que se definió el diseño. Gallart (1992), señala que al escoger una estrategia de investigación, implícita o explícitamente, se está definiendo con qué métodos y tipo de información se va a trabajar, y tiene lugar desde el mismo momento que comienza a delimitarse el objeto de estudio. La descripción de las pautas metodológicas de la investigación realizada para los estudios de forma diferenciada y atendiendo a las directrices de Gutiérrez Dávila y Oña (2005), Ruiz (1999), y Thomas y Nelson (2007), se exponen a continuación.

El cuestionario de Crilley et al., (2002), está compuesto por cinco apartados y 39 preguntas:

1. How to use this course?. En el cual se realizan 8 preguntas sobre el uso que hace el usuario del campo.
- Your thoughts on service quality at the golf course. Aquí hay 19 ítems en los cuales el usuario debe valorar cual son sus expectativas y lo que observa en el campo.
- About you. Existen 5 ítems donde se pregunta al usuario por sus características sociodemográficas.
- In your opinion. En este apartado hay 4 ítems donde el usuario expresa su opinión sobre diversos aspectos del campo.
- Overall. En este apartado hay 3 ítems donde se busca conocer las partes a mejorar en el campo y la opinión general del campo que tiene el usuario.

Para el proceso de construcción del cuestionario, el estudio sigue a Venerandi (2012), que desarrolla un proceso de construcción-adaptación de cuestionario similar al de este estudio.

Fase 1: Elaboración del Marco teórico.

Se realiza una revisión bibliográfica de la temática del golf, la calidad de las instalaciones deportivas, la satisfacción de los usuarios. También será tratada la temática de la fidelidad del cliente de un centro deportivo.

Fase 2: Selección del Cuestionario y creación de herramientas de investigación.

- Proceso de selección, modificación y adaptación del cuestionario seleccionado.
- Traducción y adaptación al ámbito Español.

Fase 2 a: Traducción, adaptación y validación del cuestionario de Crilley, et al (2002).

El procedimiento utilizado para adaptar el cuestionario de Crilley, et al (2002) al contexto de la Organización Deportiva en España fueron los siguientes pasos:

- Traducción del Cuestionario del idioma inglés al español por dos expertos lingüistas en el área de la traducción profesional.
- Una vez obtenida la versión traducida se solicita a dos expertos en el área de la Gestión y del comportamiento organizacional la adecuación del lenguaje técnico. Los expertos ratifican la estructura lingüística del instrumento.
- Se realizó una traducción inversa condición metodológica exigible para constatar que de la versión traducida se llega a la versión original sin cambios. Dicha traducción la realiza un experto traductor certificado. El documento traducido se hace a partir de la versión en español obtenida y no conociendo el traductor el documento original en inglés. La traducción no ha desvirtuado el cuestionario original y por tanto se sigue adelante con el trabajo de investigación.
- Se solicita nuevamente a los dos expertos en Gestión y del comportamiento organizacional que esta vez evaluaran con más detalle las variables, en cuanto a los términos utilizados, a fin de verificar la validez de contenido y llegar a un acuerdo total acerca de las variables a utilizar.
- Se añadió una escala para medir de la fidelidad del usuario con el campo de golf creada por Seto (2003).

Fase 2b: Creación y diseño de cuestionario propio

Se añadió una escala para medir de la fidelidad del usuario con el campo de golf creada por Seto (2003) así como tres ítems extras al cuestionario.

Fase 3: Creación diseño y validación del cuestionario Customer Service Quality Survey Golf Course de Crilley, et al (2002) sobre calidad de campos y servicios de golf dirigido a los usuarios o clientes externos.

Fase 4: Elección de la muestra.

Según la base de datos de la Real Federación Andaluza de Golf, se eligió un porcentaje del 20-25% de los campos del golf, incluyendo a todos los públicos, y teniendo presentes a todas las provincias para el desarrollo del estudio.

Fase 5: Estudio piloto para comprobar la validez y fiabilidad del instrumento.

Para comprobar la fiabilidad y la validez del cuestionario, se le administró a un grupo de usuarios de campos de golf y jugadores profesionales para observar sus impresiones sobre el cuestionario, se volvió a administrar una semana después.

El proceso de validación se realizó de forma personalizada con cada uno de los expertos, haciéndoles entrega previa de todos los instrumentos estableciéndose posteriormente reuniones periódicas, que permitieran conocer, de primera mano, todas aquellas observaciones de cada uno de los expertos implicados en el proceso de validación.

Se realizó una serie de objeciones y comentarios materializados en una escala que valorase la “idoneidad- congruencia” de los ítems. Fueron seleccionados todos los ítems valorados positivamente por al menos cuatro de los expertos y en su caso modificados. De esta forma se elaboró el cuestionario definitivo resultando una escala tipo Likert de 5 puntos desde “muy en desacuerdo” (1) a “muy de acuerdo” (5), compuesta por 29 ítems agrupados en las cuatro dimensiones.

Fase 6: Administración de los instrumentos definitivos.

Se le envió el cuestionario por correo electrónico al gerente para que lo conociera y diera su aprobación de pasarlo a los usuarios, una vez recibida la aprobación del gerente se le remitió vía postal 50 copias en papel de los cuestionarios. Posteriormente se realiza una reunión in situ cuándo se visita el campo y, se tiene una pequeña entrevista para recoger los cuestionarios enviados. en caso de no tener al menos 40 cuestionarios de ese campo, ese día se pasaba el cuestionario a los usuarios que faltasen. La elección de los sujetos se hizo mediante un muestreo sistemático, comprobando la representatividad de la muestra.

Fase 7: Recogida y procesamiento de los datos.

Se recogió la información de los cuestionarios, introduciendo los resultados en una base de datos.

Fase 8: Análisis de los resultados

- Estudio piloto

Fase 9: Discusión y conclusiones del estudio. Se compararon los datos obtenidos con los encontrados en otros estudios científicos de temática de golf y con el estudio de Brille, et al (2002), realizado en los campos de golf públicos de Australia

5. 4. 2. Elaboración del cuestionario de satisfacción de los usuarios

La elaboración del cuestionario ha constado de la construcción y adaptación del cuestionario original. El cuestionario se va a adaptar para determinar la calidad percibida de los servicios recibidos en los campos de golf andaluces. El cuestionario utilizado será el de Crilley et al. (2002).

- Para ello se hizo una revisión bibliográfica sobre otros cuestionarios y sobre la temática del golf
- Se planteó una batería de ítems y remodelación de las preguntas del cuestionario original

5. 4. 3. Validez y fiabilidad del cuestionario

Para comprobar que se obtenía correctamente la información adecuada, se somete a los cuestionarios a las pruebas de fiabilidad y validez. La utilización de estas pruebas permitió un ajuste final de los instrumentos de medición y un mejor análisis de los conceptos teóricos.

Todas las investigaciones deben seguir una serie de criterios que aseguren la validez del trabajo en su conjunto (Thomas & Nelson, 2007). Para este caso se usó el siguiente:

- Grupo de expertos: se les hace llegar una copia del cuestionario creado para saber su opinión para las posibles mejoras del cuestionario, que es el elemento que se usa para la recogida de datos
- Método: en todos los casos se desarrolló el mismo protocolo de estudio de caso, consiguiendo el acercamiento a cada campo de golf de la misma manera y en la misma situación
- Teoría: los datos obtenidos en un caso son triangulados y comparados con el resto de casos, obteniendo una visión más amplia de las respuestas.

La validez del cuestionario se comprobó a través de la validez de contenido que se refiere a si las variables que lo forman, son indicadores de lo que se pretende medir (Pérez, Fernández y Rojas, 1998).

El proceso de validación se realizó de forma personalizada con cada uno de los expertos, haciéndoles entrega previa de todos los instrumentos, posteriormente se realizan un par de reuniones para conocer aquellas observaciones sobre el cuestionario.

Las aportaciones y consultas realizadas a cada uno de los miembros del grupo de expertos iban referidas a los siguientes aspectos:

En cuanto al contenido de los instrumentos:

- Adecuación del cuestionario sobre el mantenimiento de los campos de golf
- Adecuación de las dimensiones establecidas: equilibrio y porcentajes usados
- Adecuación de los porcentajes de cada uno de los criterios del modelo
- Adecuación de los indicadores y variables establecidas
- Adecuación de los ítems a las variables e indicadores a los que se asocian
- Adecuación de las puntuaciones establecidas a cada uno de los ítems
- Adecuación en la redacción de los ítems
- Adecuación y corrección lingüística de los ítems
- Claridad en la redacción de los ítems
- Organización de los ítems
- Presentación y diseño realizado de los ítems e instrumentos

Se realizan una serie de objeciones y comentarios materializados en una escala que valorase la “idoneidad- congruencia” de los ítems. Fueron seleccionados todos los ítems valorados positivamente por al menos cuatro de los expertos y en su caso modificados. De esta forma se elaboró el cuestionario definitivo compuesto por 52 ítems agrupados en seis subapartados. Esta revisión por expertos contribuyó en la concreción del cuestionario.

Además para depurar el instrumento, a los participantes encuestados que iban rellenando los cuestionarios piloto, se anotaban las preguntas o dudas que ellos tenían en referencia a los ítems. Al terminar también se les preguntaba por una valoración general y si había términos que pudieran ser confusos. La información suministrada fue muy útil para concebir el cuestionario definitivo, con ítems lo más explícitos posibles.

La fiabilidad de una investigación asegura que el estudio pueda ser realizado por otro investigador, llegando a los mismos resultados. La definición de un protocolo y de los pasos seguidos en cada uno de los casos permite la posibilidad de realizar el mismo estudio en otra organización similar por el mismo u otro investigador, además de asegurar que el estudio y la intervención realizada fue la misma en todos los casos que componen esta investigación (García Unanue, 2014).

El estudio de la fiabilidad mide el grado en que un instrumento mide con precisión sin error, y cuando ofrece resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición (Pérez, 2001). La fiabilidad se valora a través de la consistencia, la estabilidad temporal y/o la concordancia inter-observadores.

El análisis de fiabilidad (Grau, 1995), permite determinar la sensibilidad del instrumento. Dicho instrumento ofrece resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición. La fiabilidad se valora en este estudio Piloto 1 a través de la consistencia interna (referido al nivel en que los diferentes preguntas de una escala están relacionadas entre sí, es decir se comprueba la homogeneidad de las mismas). Se usa el coeficiente Alpha de Cronbach para el análisis de las variables; sus valores oscilan entre 0 y 1 y se considera que hay buena consistencia cuando Alpha es superior a 0,7. En este caso el Alpha de Cronbach para las expectativas y para el funcionamiento (Alpha para expectativas 0.958 y para funcionamiento 0.916. El Alpha de Cronbach de las 13 ítems de satisfacción (cuestionario de Seto, 2003) (ejemplo, pregunta 1. Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas) es de 0,674. Mostrando una consistencia interna que se considera buena.

5. 5. Variables del estudio

A través de la revisión bibliográfica se ha encontrado a la satisfacción como elemento central de diversos estudios empíricos que analizan el comportamiento de los usuarios deportivos. En el marco teórico se han determinado las características que permiten identificar los elementos que intervienen y modifican directa o indirectamente el proceso de satisfacción del usuario deportivo en su relación con los campos de golf.

Se ha considerado que la calidad percibida de los campos de Golf en función de los clientes externos, es la variable resultante del efecto y tratamiento de las variables independientes: el grado de satisfacción de los usuarios de los campos de golf de Andalucía. La última variable es dependiente. Una variable dependiente es la que refleja los resultados de un estudio de investigación (Salkind, 1998). En este estudio se han concretado las siguientes variables independientes en el cuestionario, en la Tabla 12.

Tabla 12. Variables independientes y dependientes del cuestionario de Calidad del cliente externo

Tipos de Variables	Variables
• Uso del campo	Distancia al campo, veces que juega y cuando, etc
• Opiniones sobre los servicios de calidad del campo de golf	Instalaciones, personal, etc
• Características sociodemográficas	Localidad, País, Edad, Género, etc
• Fidelidad	Recomendaré el campo, jugaré mas-menos en los próximos años ,etc
• Calidad-precio y áreas descuidadas	Si-no, Green, bunker, etc
• Opinión (Esta variable es dependiente)	1-10

* Ver cuestionario 1 (Anexo 2) con las variables definidas en detalle

El cuestionario adaptado al español se utiliza para evaluar la calidad de los campos de golf andaluces, en función de la opinión de los usuarios. El cuestionario consta de 52 ítems divididos en 6 subescalas

1. Como usar este campo. Los 8 ítems incluidos en la subescala 1. “Uso del campo de golf” el usuario escoge la opción más acorde con su situación
2. Sus opiniones sobre los servicios de calidad de los servicios del campo de golf. Los 22 ítems incluidos en 2. “opiniones sobre los servicios de calidad del campo de golf” se contesta a partir de la subescala de Likert que se divide en dos partes: Expectativas: 1. Desacuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. Hasta cierto punto de acuerdo 4. De acuerdo 5. Absolutamente de acuerdo y Funcionamiento: 1. Desacuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. Hasta cierto punto de acuerdo 4. De acuerdo 5. Absolutamente de acuerdo
3. Características sociodemográficas. Los 6 ítems incluidos en la subescala 3. “Características sociodemográficas del usuario” donde también se pregunta por alguna característica relacionada con el mundo

del golf, como es el nivel de juego del usuario

4. Los 13 ítems incluidos en la subescala 4. “Opinión del usuario sobre aspectos relacionados con la fidelización al campo” se contesta a partir de una escala Likert 1-5 (1. Desacuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. De acuerdo 4. Muy de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo)
5. Los 2 ítems incluidos en la subescala 5. “Consideración sobre la relación calidad-precio y aspectos de mantenimiento del campo”
6. Y finaliza el cuestionario con 1 ítem incluido en la subescala 6. “Valoración general de la satisfacción con el campo” donde se contesta en una escala de 0-10 (0-Muy insatisfecho a 10-Muy satisfecho)

5. 6. Procedimiento de la investigación

El procedimiento de la investigación se realizó de la siguiente forma:

- Contacto con los Gerentes por vía mail y telefónica. Se les explicaron las condiciones, se les envió una carta, que se adjunta en el anexo 1, donde se le explicaba el estudio de manera pormenorizada, informándoles de las características de los cuestionarios (tipos de ítems, variables e indicadores...), y se les invita a participar pidiendo su consentimiento, para realizar el estudio, se aclararon las dudas y se han contestado las preguntas pertinentes en cada caso, además se les mando una copia del cuestionario. Con aquellos que accedieron a participar en el mismo, se acordó un calendario de visitas para llevar a cabo la recogida de datos, intentando entorpecer lo mínimo posible el funcionamiento habitual de cada uno de ellos
- Para la selección de los encuestados se creyó conveniente establecer contacto con los gerentes de cada campo, con el fin que esto ayudará a establecer contacto con sus usuarios y crear un clima de colaboración común. La investigación se realizó pasando uno o dos días como máximo por cada campo a pasar el cuestionario a los usuarios, se procura contactar antes con los gerentes vía mail o teléfono para saber qué días tiene una mayor afluencia de público o para coincidir con algún evento o torneo en el campo, que haga aumentar el número de usuarios presentes. La recogida de la información se realizó durante los meses de Febrero hasta Mayo de 2013 en una primera recogida de cuestionarios y de Octubre a Diciembre de 2013 en una segunda, tratando coincidir con los periodos de temporada alta en los clubes de golf, para poder conseguir así la opinión de una mayor cantidad de usuarios
- Se fija la fecha de la reunión donde se aplicará el cuestionario
- Se realiza la aplicación del cuestionario

En la Figura 22 una panorámica del campo Flamingo Golf de Marbella.



Figura 22. Flamingo Golf (Marbella)

5. 6. 1. Trabajo de campo: cumplimentación de los cuestionarios

Dada la muestra utilizada hizo necesario establecer un orden en el trabajo de campo, que permitiera cumplir todos los objetivos de investigación propuestos en el estudio.

Una vez terminada la redacción del cuestionario definitivo se procedió a la realización del trabajo de campo. El trabajo de campo tiene como fin la obtención de datos a través del cuestionario creado. En este punto debe decidirse si se realizan las encuestas personalmente, a través de un grupo de entrevistadores, a distancia, por correo o por teléfono u otros elementos como el número de encuestas, personas a las que va dirigida la encuesta, o simplemente la económica, son los que van a contestar la cuestión anterior (Blanchet, 1989).

Es muy conveniente determinar el medio que se utilizará para llevar a cabo las encuestas y las condiciones de su realización. En el trabajo de campo, tras una reunión entre el propio investigador, y el profesor responsable del grupo, se decidió finalmente que para lograr un mejor resultado es necesario que el propio investigador desarrolle de manera personal las entrevistas para poder controlar su buena realización.

El trabajo de campo de la investigación:

1. Cumplimentación de cuestionarios de usuarios.

Para el mejor desarrollo del estudio:

Todos los participantes son informados de la confidencialidad de los datos y para colaborar con el estudio se les pide que contesten voluntariamente. La administración de cuestionarios se desarrollaría en todos los casos sin incidencias destacables y tras la aplicación, los deportistas procederían a su rutina habitual de uso de los campos de golf. Las personas a realizar el cuestionario de usuario fueron seleccionadas de forma accidental, siendo su participación totalmente voluntaria. Para intentar suplir la carencia de aleatoriedad en la selección de las unidades muestrales, los datos de cada club fueron recogidos en diferentes días y franjas horarias, para tratar de alcanzar el mayor grado posible de representatividad muestral. Por lo general, la realización del cuestionario tenía una duración de aproximadamente entre 5-10 minutos y se realizaban en el propio club cuando los usuarios llegaban a la instalación o cuando se disponían a marchar. Los datos fueron recogidos por la persona responsable del estudio.

2. Realización de cuestionarios de usuarios en una segunda visita para aumentar la muestra

Una vez que se han recogido todos los cuestionarios se procede al análisis de datos, para ello:

- Se creó una hoja Excel donde se volcaron los resultados de cada una de las encuestas contestadas y se analizaron los datos con un programa estadístico.
- Finalizado este proceso de análisis se les envían a los gerentes de los campos de golf, junto con una carta de agradecimiento por su ayuda y colaboración en el estudio.

5. 7. Análisis de datos

En primer lugar se realizó un **análisis descriptivo** de la muestra para las diferentes variables. Las variables cualitativas, tales como el sexo, la razón por la que asiste a un campo de golf o si posee un campo de golf concreto certificación de calidad ISO 9000, se describen utilizando las frecuencias y porcentajes correspondientes a cada categoría definida en la variable. Las variables cuantitativas, tales como la edad, el número de áreas descuidadas y la valoración final de los usuarios se describen mediante la media, mediana, desviación típica, mínimos y máximos.

Seguidamente, se procedió a realizar un **análisis bivariante** que constaba de cinco partes según los objetivos marcados. Se analizaron las expectativas en relación al funcionamiento de cada variable correspondiente a la opinión sobre la calidad de los servicios del campo de golf de los usuarios, con el objetivo de analizar las diferencias entre las expectativas del usuario y su percepción del funcionamiento del campo.

Para ello, se elaboró las tablas de contingencia en las que se mostraba la frecuencia y el porcentaje expresado, según el funcionamiento, de las expectativas de los usuarios para determinar las posibles diferencias o discrepancias de la calidad. Para ello se utilizó el test de McNemar-Browker, para el caso en que las variables categóricas, el test de Wilcoxon para el caso de variables ordinales, y la correlación de Pearson o Spearman entre variables cualitativas según si cumplían o no los supuestos de normalidad.

Notar que las pruebas estadísticas de McNemar-Browker o Wilcoxon, son pruebas para contrastes estadísticos para muestras dependiente, el motivo es la relación innata de dependencia de las preguntas en un mismo usuario. Las cuestiones a analizar sobre la calidad son las mismas para el usuario pero observada desde diferentes perspectivas (expectativas y funcionamiento). Es decir, existe una estructura de dependencia por sí entre las respuestas de una misma variable para cada usuario, dependencia por la razón de medir una misma cuestión pero de dos formas diferentes.

Adicionalmente, se analizaron las variables de satisfacción de los usuarios con las características sociodemográfica de los mismos. Para las variables sociodemográficas categóricas se utilizó el test de U Mann-Whitney (para variables con dos categorías) o Kruskal-Wallis (para variables con más de dos categorías) y para las de tipo numérico la correlación de Spearman, ya que las variables de satisfacción de los usuarios eran de tipo numérico y no satisfacían la hipótesis de normalidad.

Para dichas variables, en las que el supuesto de normalidad no se cumplía, se estimaron los intervalos de confianza para la media con un nivel de significación del 95% mediante el método de bootstrap (método de simulación de repetición de muestras a partir de las cuales se estiman posteriormente los intervalos), en lugar de utilizar la aproximación a la normalidad. Las secciones tercera, cuarta y quinta se presentan los resultados de las variables de satisfacción del usuario con las variables relacionadas con los servicios ofertados en los campos de golf, las variables relacionadas con la gestión del campo y con las variables relacionadas con el mantenimiento del campo, respectivamente. Se muestran los gráficos de respuestas con las medias de cada uno de los grupos originados según los diferentes cruces de variables de estudio.

Con el objetivo de estudiar la asociación, con la variable satisfacción, de aquellas variables independientes relacionada con la gestión, servicios y mantenimiento del campo en cuestión, se realizaron ajustes en las medias marginales utilizando los modelos mixtos de regresión considerando como conglomerado o cluster las opiniones de satisfacción de los usuarios dentro de cada uno de los campos; ya que las opiniones y satisfacciones de los clientes de un mismo campo están sujetas o tiene una relación de estructura dependientes innata debido a la evaluación de un mismo campo.

De manera univariante utilizando modelos mixtos de regresión simple se consigue contrasta el efecto de las variables independientes sobre la satisfacción teniendo en consideración la estructura dependiente de las respuestas dentro de un mismo campo. Este contraste está basado en las comparaciones, entre las medias marginales estimadas ajustadas por el modelo, utilizando para ello una t-Student si solo se originaban dos grupos independientes de clasificación, y F-Snedecor si se originaban más de dos categorías en la variable independiente.

Cuando se detectó diferencias significativas en variables con más de dos grupos se realizaron comparaciones por pares para detectar qué grupos presentaban diferencias significativas. Todas las pruebas estadísticas se realizaron a un nivel de significación del 5%.

Finalmente, se realizó un estudio multivariante, donde primero se procedió a determinar el perfil de usuarios de los campos utilizando un análisis cluster/conglomerado bietápico con las variables de satisfacción, y posteriormente se procedió a realizar un análisis de regresión logística multinomial con el objetivo de comprobar la asociación de las características de los usuarios y los campos con los perfiles de usuarios definidos anteriormente.

Para la determinación de los conglomerados por cercanía o proximidad en la valoración de satisfacción se utilizó el criterio bayesiano de Schwarz (BIC) y usando la medida de distancia log-verosimilitud. Una vez creados los conglomerados, se estudió la probabilidad de que los usuarios correspondiente a cada conglomerado tuvieran o no ciertas características con el objetivo de estudiar la asociación de ciertas características sociodemográficas con los diferentes perfiles de usuarios formadas según la satisfacción de estos.

Además de ajustar dichos perfiles por otras variables productoras, tales como la razón por la que asiste al campo de golf, frecuencia con que visita el campo, si el campo solo realiza actividades relacionadas con el golf, si tienen almacén deportivo, pitching green, trolleys eléctricos, aula de formación, baño turco, control de acceso, sauna y según el principal plan de uso del campo. Para ello se utilizó el modelo de regresión logístico multinomial.

Las pruebas se realizaron con un nivel de significación del 5%, obteniendo la estimación el error típico, la estimación de Wald, los grados de libertad, la significación, la exponencial de la estimación u odds ratio (OR) y los intervalos de confianza de los ORs al 95%. En la modelización de los datos, solo aquellas variables que resultaron ser significativas fueron consideradas en el modelo final que explica la asociación de las variables independientes con el perfil del usuario según la satisfacción.

Con el fin de asegurar que los resultados proporcionados por los modelos fueran apropiados, se comprobó la bondad de ajuste, resultando el modelo final el más adecuado y por tanto verificándose el buen uso de las técnicas estadísticas consideradas para el análisis de los datos aquí estudiados. Notar que estos resultados no se presentan en esta sección de resultados, ya que el objetivo de la tesis no es el mostrar el buen uso de las técnicas estadísticas sino el analizar los datos de manera apropiada y mostrar los resultados para dar respuesta a los objetivos planteados.

5. 8. Resultados

En esta sección se muestra el análisis estadístico del cuestionario de satisfacción realizado a los clientes del campo de golf. Para ello inicialmente se realizó un análisis descriptivo y posteriormente un análisis bivariante. En la primera sección del análisis bivariante se analiza la asociación entre las variables expectativas y funcionamiento del campo. En la segunda sección del análisis bivariante, con el objetivo de conocer qué variables sociodemográficas se asocian a la satisfacción del cliente, se presentan los resultados de las variables satisfacción según las variables sociodemográficas del usuario.

En el estudio se analizaron 652 cuestionarios realizados por los clientes acerca de los 17 campos de golf participantes. El campo de golf con mayor porcentaje de cuestionarios cumplimentados fue Hato Verde, (13.19%, 86 cuestionarios), seguido por Sherry Golf con 56 cuestionarios (8.59%) y Antequera con 54 (8.28%). Los campos de golf con menores porcentajes fueron Golf Almerimar (3.07%, 20 cuestionarios) y Atalaya (3.37%, 22 cuestionarios). Dichos resultados se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14. Descriptiva de los campos de golf participantes en la encuesta sobre la calidad de los servicios

		Frecuen- cia	Porcen- taje
Nombre del campo de golf	Antequera	54	8,28
	Arqueros	32	4,91
	Atalaya	22	3,37
	Club De Golf Pozoblanco	24	3,68
	Córdoba	25	3,83
	Costa Ballena	26	3,99
	Doñana	44	6,75
	El Puerto	27	4,14
	El Rompido	40	6,13
	Golf Almerimar	20	3,07
	Hato Verde	86	13,19
	Islantilla	47	7,21
	La Cañada	42	6,44
	Playa Serena Golf	33	5,06
	Santana	43	6,60
	Sherry Golf	56	8,59
	Valle Romano	31	4,75

La Tabla 15 muestra los resultados del primer bloque del Cuestionario de Satisfacción (que se realiza con los valores que nos sirven para medir la calidad percibida), en el que se pregunta al usuario sobre el uso que hace del campo de golf. Se observa que la principal razón por la que los usuarios asistieron al campo de golf fue golf de ocio, con un 67.48%, seguida de competiciones de golf, con el 17.64%. La opción menos señalada fue evento social, utilizado solo por un 2.75%.

La opción prácticas y otra tienen frecuencias intermedias de aproximadamente el 6%. De los usuarios del campo de golf que respondieron al cuestionario, solo el 34.66% eran socios del mismo. Se observa que el 37.27% de los usuarios, vivían a más de 40 km del campo y el 30.21% a 5 km o menos. El resto se reparte en distancias intermedias, más de 5 km y menos de 10 km el 11.50% y más de 10 km y menos de 40 km el 21.01%.

La mayoría de los usuarios visitaba el campo más de cuatro veces al mes (33.90%) o solo ocasionalmente (32.98%). Sobre el tiempo que pasaba el usuario en el campo, la mayoría (el 50.77%), afirmó que permanecía entre 4 y 5 horas en

el campo; solo un 5.98% permanecía menos de tres horas; el 16.10% estaba entre 3 y 4 horas y el 26.99% permanecía más de 5 horas.

Respecto a la hora a la que llegaba el usuario, la gran mayoría (el 64.11%), llegaba de 9:00 a 12:00, seguido del 17.48% que llegaba antes de las 9:00; el resto llegaba después de las 12:00.

Al preguntarles sobre los días que jugaban a la semana, el 27.61% y el 21.01%, respondieron que toda la semana y que algún día laborable y algún día del fin de semana, respectivamente; siendo estas las respuestas más frecuentes. Por otro lado, el 2.61% contestó que solo el domingo asistía al campo. Por último, se observa que más de la mitad de los usuarios jugaban desde hacía más de dos años, llevando entre 2 y 5 años el 23.77% y más de 5 años el 30.06%.

Tabla 15. Descriptiva del uso del campo de golf

		Frecuen- cia	Porcen- taje
B.1.1 ¿Cuál es la principal razón por la que asiste a este campo?	Golf de ocio	440	67,48
	Competiciones de golf	115	17,64
	Prácticas	40	6,13
	Evento Social	18	2,76
	Otra	38	5,83
B.1.2 ¿Es usted socio de este campo de golf?	Sí	226	34,66
	No	426	65,34
B.1.3 ¿A qué distancia está el campo de golf de su casa?	5 km o menos	197	30,21
	Más de 5 a 10 km	75	11,50
	Más de 10 a 40 km	137	21,01
	Más de 40 km	243	37,27
B.1.4 Como media, ¿con qué frecuencia visita el campo?	Ocasionalmente	215	32,98
	< 1 al mes	86	13,19
	1-2 veces al mes	48	7,36
	3-4 veces al mes	81	12,42
	>4 veces al mes	221	33,90
B.1.5 ¿Cuánto tiempo pasa en el campo?	<3 horas	39	5,98
	3-4 horas	105	16,10
	4-5 horas	331	50,77
	>5 horas	176	26,99
B.1.6 Normalmente, ¿a qué hora comienza a jugar?	Antes de las 9:00 h	114	17,48
	9:00 h – 12:00 h	418	64,11
	12:00 h – 15:00 h	65	9,97
	Después de las 15:00 h	55	8,44
B.1.7 ¿Cuántos días de la semana juega habitualmente?	Los días laborables	123	18,87
	Sábados	35	5,37
	Domingos	17	2,61
	Toda la semana	180	27,61
	Fines de semana	61	9,36
	Algún día laboral y algún día del fin de semana	137	21,01
	Periodos vacacionales	54	8,28
	Otros	43	6,60
B.1.8 ¿Cuándo empezó a jugar en este equipo?	< 1mes	127	19,48
	1-6 meses	32	4,91
	6-1 año	38	5,83
	1-2 años	97	14,88
	2 – 5 años	155	23,77
	> 5 años	196	30,06

El cuestionario continúa con un segundo bloque en el que se solicitaba la opinión de los usuarios sobre la calidad de los

servicios del campo de golf. En la Tabla 16 (1ª parte) se observa la primera parte del análisis descriptivo de las variables, siendo consideradas variables categóricas; por lo que se muestran las frecuencias y porcentajes tanto de las expectativas como del funcionamiento.

Este bloque comienza con dos cuestiones relacionadas con el aparcamiento del campo de golf. En primer lugar sobre si éste debe ser seguro, la mayoría de los usuarios (66.41%) estaba totalmente de acuerdo y solo el 0.77% en desacuerdo. Al ser preguntados por el funcionamiento la opinión varía, resultando la opción más señalada la de que los usuarios estaban de acuerdo (43.63%) y la opción menos señalada la de total desacuerdo (1.69%).

Resultados similares se obtuvieron al preguntar si el aparcamiento debía ser adecuado; ya que en las expectativas la más seleccionada fue totalmente de acuerdo (62.83%) y en funcionamiento fue que estaban de acuerdo (43.85%). En cuanto a las opciones menos seleccionadas, hubo una leve variación con la pregunta anterior puesto que tanto para las expectativas como para el funcionamiento es totalmente en desacuerdo con un 0.61% y un 1.54% respectivamente.

Sobre si las instalaciones integradas en el campo deben estar limpias y ordenadas la mayoría de las de los usuarios, el 66.26%, estaba totalmente de acuerdo y el 25.46% estaba de acuerdo. Sin embargo, dichas opiniones son opuestas cuando se cuestiona sobre el funcionamiento: el 43.47% estaba de acuerdo y el 35.02% totalmente de acuerdo.

La siguiente cuestión trataba sobre la facilidad de la información que se ofrece en el campo de golf acerca de las normas, dirección del campo, etc. Las expectativas de los usuarios volvieron a ser más positivas que sus opiniones sobre el funcionamiento. El 56.99% de los usuarios estaba totalmente de acuerdo en que debía facilitarse dicha información; la valoración del funcionamiento con mayor porcentaje, 44.46%, fue la de que estaban de acuerdo y sobre el 24% de los usuarios señalaron que estaban totalmente de acuerdo y otros tantos que ni en acuerdo ni en desacuerdo.

La mayoría de usuarios, 64.55%, estaban totalmente de acuerdo en que el campo de golf debía ofrecer instalaciones de prácticas para los jugadores; sin embargo, en relación al funcionamiento del campo solo marcaron dicha opción el 29.6%, siendo la opción más señalada la de que estaban de acuerdo (39.11%).

El 40.87% de los usuarios estaba de acuerdo en que el campo de golf ofrecía competiciones, instalaciones y programas con buena relación calidad precio. Sin embargo, en sus expectativas, el 59.54% de los usuarios estaba totalmente de acuerdo en que eso debería ser así.

Un alto porcentaje de los usuarios (62.88%), en sus expectativas, estaba totalmente de acuerdo en que los campos debían ofrecer un servicio de restauración. Cuando se les preguntó por el funcionamiento, la opinión más frecuente fue la de que estaban de acuerdo, 38.92%, seguido de totalmente de acuerdo, 32.46%.

Esta primera parte del bloque finaliza con la pregunta de si la tienda de golf debía tener amplia gama de productos relacionados con el golf. La mayoría de los clientes, 52.69%, en sus expectativas, estaba totalmente de acuerdo en que debía ser así, sin embargo en su opinión sobre el funcionamiento, la opinión de los clientes cambió; situándose la mayoría entre de acuerdo (37.2%) y ni en acuerdo ni en desacuerdo (32.36%).

Tabla 16. Descriptiva de la opinión de los servicios del campo de golf (1ª parte)(Preguntas 1-8)

		Expectativas		Funcionamiento	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje

B.2.1. El aparcamiento debe ser seguro	1.- Totalmente en desacuerdo	6	0,92	11	1,69
	2.- En desacuerdo	5	0,77	22	3,38
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	60	9,20	122	18,74
	4.- De acuerdo	148	22,70	284	43,63
	5.- Totalmente de acuerdo	433	66,41	212	32,57
B.2.2. El aparcamiento debe ser adecuado	1.- Totalmente en desacuerdo	4	0,61	10	1,54
	2.- En desacuerdo	6	0,92	27	4,15
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	54	8,29	101	15,54
	4.- De acuerdo	178	27,34	285	43,85
	5.- Totalmente de acuerdo	409	62,83	227	34,92
B.2.3. Las instalaciones integradas en el campo deben ser limpias y ordenadas (tienda, sala)	1.- Totalmente en desacuerdo	5	0,77	6	0,92
	2.- En desacuerdo	5	0,77	27	4,15
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	44	6,75	107	16,44
	4.- De acuerdo	166	25,46	283	43,47
	5.- Totalmente de acuerdo	432	66,26	228	35,02
B.2.4. Debe facilitarse información sobre las normas del campo, la dirección, etiqueta, horarios, etc.	1.- Totalmente en desacuerdo	5	0,77	12	1,85
	2.- En desacuerdo	11	1,69	39	6,00
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	82	12,60	157	24,15
	4.- De acuerdo	182	27,96	289	44,46
	5.- Totalmente de acuerdo	371	56,99	153	23,54
B.2.5. El campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores	1.- Totalmente en desacuerdo	5	0,77	14	2,15
	2.- En desacuerdo	7	1,08	51	7,82
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	57	8,82	139	21,32
	4.- De acuerdo	160	24,77	255	39,11
	5.- Totalmente de acuerdo	417	64,55	193	29,60
B.2.6. El campo debe ofrecer competiciones, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio	1.- Totalmente en desacuerdo	7	1,08	11	1,70
	2.- En desacuerdo	10	1,54	40	6,19
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	66	10,15	161	24,92
	4.- De acuerdo	180	27,69	264	40,87
	5.- Totalmente de acuerdo	387	59,54	170	26,32
B.2.7. El campo debe ofrecer servicios de restauración (comida y bebida)	1.- Totalmente en desacuerdo	11	1,69	12	1,85
	2.- En desacuerdo	6	0,92	38	5,85
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	55	8,44	136	20,92
	4.- De acuerdo	170	26,07	253	38,92
	5.- Totalmente de acuerdo	410	62,88	211	32,46
B.2.8. La tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios	1.- Totalmente en desacuerdo	5	0,77	9	1,38
	2.- En desacuerdo	18	2,76	73	11,20
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	94	14,44	211	32,36
	4.- De acuerdo	191	29,34	244	37,42
	5.- Totalmente de acuerdo	343	52,69	115	17,64

La Tabla 17 (2ª Parte) muestra los resultados de la segunda parte del bloque *Opinión de los servicios del campo de golf*. La primera pregunta que se observa en esta tabla está relacionada con la calidad del equipamiento de la tienda. Casi un 50% de los usuarios, en sus expectativas, estaba totalmente de acuerdo en que los productos de la tienda fueran de alta calidad, pero a la hora del funcionamiento, la mayoría tan solo estaba de acuerdo (38.77%) o ni de acuerdo ni en desacuerdo (32.31%) con que eso fuera así.

El 67.94% de los usuarios estaba totalmente de acuerdo en sus expectativas en que las normas debían ser respetadas, sin embargo en el funcionamiento, solo el 30.72% estaba totalmente de acuerdo y el 37.33% estaba de acuerdo en que realmente fuera así. La siguiente cuestión está relacionada con la calidad del campo y si este debía incluir elementos

apropiados.

El 61.23% de los usuarios tenía unas expectativas en las que estaba totalmente de acuerdo con que dicha calidad fuera alta. En referencia al funcionamiento, el 41.47% tan solo estaba de acuerdo con que fuera así.

De nuevo la mayoría de los usuarios, el 67.13%, en sus expectativas sobre el campo, estaba totalmente de acuerdo con que las áreas del campo debían estar bien mantenidas. La opción más elegida con respecto al funcionamiento real del campo fue la de acuerdo (40.80%).

En la siguiente cuestión, sobre si había suficientes fuentes de agua en el campo, se muestra que más del 80% de los usuarios estaba totalmente de acuerdo (60.03%) y de acuerdo (26.85%) en que debería ser así (expectativas).

En cuanto al funcionamiento del campo, las opciones que más señalaron los usuarios fueron de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo y totalmente de acuerdo (34.87%, 26.88% y 24.27% respectivamente). Al ser preguntados sobre si debía haber en el campo un adecuado suministro de equipos de apoyo, los usuarios respondieron de manera similar a la cuestión anterior: el 58.33% estaba totalmente de acuerdo en sus expectativas y de acuerdo en cuanto al funcionamiento (41.69%).

La mayor parte de los usuarios, 62.87%, en sus expectativas, estaban totalmente de acuerdo en que el personal del campo de golf debía ser cualificado y experimentado, mientras que al ser preguntados por el funcionamiento, la respuesta más señalada fue la de acuerdo.

Para finalizar esta parte del segundo bloque, se preguntó a los usuarios sobre si el personal del campo de golf debía ser cordial. Tanto en las expectativas como en el funcionamiento la opinión más elegida entre los usuarios fue la de totalmente de acuerdo, con un 68.41% y un 45.47% respectivamente.

Tabla 17. Descriptiva de la opinión de los servicios del campo de golf (2ª parte)(Preguntas 9-16)

		Expectativas		Funcionamiento	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
B.2.9. El equipamiento de la tienda de golf debe ser de alta calidad (carros y palos)	1.- Totalmente en desacuerdo	7	1,08	12	1,85
	2.- En desacuerdo	14	2,15	58	8,92
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	116	17,82	210	32,31
	4.- De acuerdo	192	29,49	252	38,77
	5.- Totalmente de acuerdo	322	49,46	118	18,15
B.2.10. Las normas del club y las reglas de etiqueta deben ser respetadas	1.- Totalmente en desacuerdo	7	1,07	16	2,46
	2.- En desacuerdo	5	0,77	45	6,91
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	57	8,74	147	22,58
	4.- De acuerdo	140	21,47	243	37,33
	5.- Totalmente de acuerdo	443	67,94	200	30,72
B.2.11. El campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados (diseño, paisaje, obstáculos y elementos del campo)	1.- Totalmente en desacuerdo	4	0,62	6	0,92
	2.- En desacuerdo	6	0,92	41	6,30
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	54	8,31	156	23,96
	4.- De acuerdo	188	28,92	270	41,47
	5.- Totalmente de acuerdo	398	61,23	178	27,34

B.2.12. Todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas (tee de salida, green, bunkers)	1.- Totalmente en desacuerdo	5	0,77	14	2,15
	2.- En desacuerdo	8	1,23	58	8,90
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	40	6,17	153	23,47
	4.- De acuerdo	160	24,69	266	40,80
	5.- Totalmente de acuerdo	435	67,13	161	24,69
B.2.13. Debe haber suficientes fuentes de agua en el campo	1.- Totalmente en desacuerdo	9	1,39	22	3,38
	2.- En desacuerdo	9	1,39	69	10,60
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	67	10,34	175	26,88
	4.- De acuerdo	174	26,85	227	34,87
	5.- Totalmente de acuerdo	389	60,03	158	24,27
B.2.14. Debe haber en el campo un adecuado suministro de equipos de apoyo (rastillos, cubos de arena)	1.- Totalmente en desacuerdo	10	1,54	14	2,15
	2.- En desacuerdo	7	1,08	62	9,54
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	52	8,02	164	25,23
	4.- De acuerdo	201	31,02	271	41,69
	5.- Totalmente de acuerdo	378	58,33	139	21,38
B.2.15. El personal del campo de golf debe ser experimentado y cualificado	1.- Totalmente en desacuerdo	1	0,15	2	0,31
	2.- En desacuerdo	9	1,39	25	3,86
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	46	7,09	115	17,75
	4.- De acuerdo	185	28,51	295	45,52
	5.- Totalmente de acuerdo	408	62,87	211	32,56
B.2.16. El personal del campo de golf debe ser cordial	1.- Totalmente en desacuerdo	3	0,46	4	0,61
	2.- En desacuerdo	4	0,62	24	3,69
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	35	5,39	87	13,36
	4.- De acuerdo	163	25,12	240	36,87
	5.- Totalmente de acuerdo	444	68,41	296	45,47

Los resultados de la última parte del análisis descriptivo del bloque de opinión de los servicios del campo de golf se muestran en la Tabla 18 (3ª Parte). Se observa que la mayoría de los usuarios, 64.06%, tenían unas expectativas máximas sobre la sensibilidad que debía ser mostrada por el personal del campo de golf a las necesidades de los clientes, pero en el funcionamiento real del campo, la mayor parte de los usuarios tan solo estaban de acuerdo en que esto fuera así (41.85% del total).

También se observa que la mayoría de los usuarios, el 61.75%, en sus expectativas, estaba totalmente de acuerdo en que el personal del campo de golf debía ser presentable y fácilmente identificable, pero la respuesta más frecuente señalada por los usuarios en relación al funcionamiento del campo fue de acuerdo (42.70%).

Al ser preguntados sobre si el campo tenía club social, más de la mitad de los usuarios, el 58.37%, mostraron en sus expectativas estar totalmente de acuerdo, aunque al ser preguntados por el funcionamiento, la mayor respuesta dada fue solo de acuerdo, con un 37.75% de usuarios.

El 52.15% de los usuarios contestaron, en cuanto a sus expectativas, estar totalmente de acuerdo respecto a que el club estaba preparado para personas con movilidad reducida. En referencia al funcionamiento, la mayor parte contestaron estar de acuerdo y ni en acuerdo ni en desacuerdo (37.65% y el 27.78%, respectivamente).

La siguiente pregunta estaba relacionada con la información de la página web del campo de golf. Poco más de la mitad de usuarios, 55.37%, estaba totalmente de acuerdo, en sus expectativas, con que la página web del campo debía informar de todos los servicios disponibles. La respuesta cambió cuando se preguntó por el funcionamiento real, ya que tanto la opción de que estaban de acuerdo como la de ni en acuerdo ni en desacuerdo, fueron señaladas por un 33% de los usuarios, aproximadamente.

Tabla 18. Descriptiva de la opinión de los servicios del campo de golf (3ª parte)(Preguntas 17-22)

		Expectativas		Funcionamiento	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
B.2.17. El personal del campo de golf debe ser sensible a las necesidades de los clientes	1.- Totalmente en desacuerdo	3	0,46	4	0,62
	2.- En desacuerdo	6	0,92	28	4,31
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	40	6,14	117	18,00
	4.- De acuerdo	185	28,42	272	41,85
	5.- Totalmente de acuerdo	417	64,06	229	35,23
B.2.18. El personal del campo de golf debe ser presentable y fácilmente identificable	1.- Totalmente en desacuerdo	2	0,31	5	0,77
	2.- En desacuerdo	9	1,38	36	5,53
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	42	6,45	126	19,35
	4.- De acuerdo	196	30,11	278	42,70
	5.- Totalmente de acuerdo	402	61,75	206	31,64
B.2.19. Tiene el club zona social	1.- Totalmente en desacuerdo	4	0,61	17	2,62
	2.- En desacuerdo	5	0,77	41	6,32
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	59	9,06	153	23,57
	4.- De acuerdo	203	31,18	245	37,75
	5.- Totalmente de acuerdo	380	58,37	193	29,74
B.2.20. Esta el club preparado para personas de movilidad reducida	1.- Totalmente en desacuerdo	12	1,84	47	7,25
	2.- En desacuerdo	17	2,61	70	10,80
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	95	14,57	180	27,78
	4.- De acuerdo	188	28,83	244	37,65
	5.- Totalmente de acuerdo	340	52,15	107	16,51
B.2.21. La página web del campo ofrece información de TODOS los servicios que presta	1.- Totalmente en desacuerdo	4	0,61	23	3,54
	2.- En desacuerdo	14	2,15	69	10,63
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	85	13,04	212	32,67
	4.- De acuerdo	188	28,83	215	33,13
	5.- Totalmente de acuerdo	361	55,37	130	20,03
B.2.22. El estado de los greens SIEMPRE está en perfectas condiciones	1.- Totalmente en desacuerdo	2	0,31	32	4,92
	2.- En desacuerdo	11	1,69	72	11,08
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	57	8,74	222	34,15
	4.- De acuerdo	162	24,85	185	28,46
	5.- Totalmente de acuerdo	420	64,42	139	21,38

A continuación, la Tabla 19 y la Tabla 20 muestran un análisis descriptivo del bloque anteriormente estudiado (*Opinión de los servicios del campo de golf*), esta vez considerando las variables como continuas. De esta forma, ambas tablas

muestran el número de respuestas que se obtuvo para cada pregunta, el mínimo y máximo valor de respuesta registrado, la media, la mediana, la desviación típica y un intervalo de confianza al 95% para la media. Se observa que, como norma, las respuestas que dan los usuarios en expectativas son más elevadas que en funcionamiento para todas las cuestiones.

Tabla 19. Descriptiva de la opinión de los servicios del campo de golf (Continuas) (1ª parte)

		N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	I.C. 95%	
								Límite inferior	Límite superior
B.2.1.A. El aparcamiento debe ser seguro	Expectativas	652	1	5	4,529	5	0,768	4,469	4,587
	Funcionamiento	651	1	5	4,020	4	0,895	3,954	4,089
B.2.2.A. El aparcamiento debe ser adecuado	Expectativas	651	1	5	4,508	5	0,739	4,449	4,565
	Funcionamiento	650	1	5	4,065	4	0,898	3,995	4,131
B.2.3.A. Las instalaciones integradas en el campo deben ser limpias y ordenadas (tienda, sala)	Expectativas	652	1	5	4,557	5	0,722	4,497	4,613
	Funcionamiento	651	1	5	4,075	4	0,871	4,006	4,144
B.2.4.A. Debe facilitarse información sobre las normas del campo, la dirección, etiqueta, horarios, etc.	Expectativas	651	1	5	4,387	5	0,827	4,323	4,447
	Funcionamiento	650	1	5	3,818	4	0,923	3,746	3,894
B.2.5.A. El campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores	Expectativas	646	1	5	4,512	5	0,765	4,452	4,571
	Funcionamiento	652	1	5	3,862	4	0,999	3,787	3,943
B.2.6.A. El campo debe ofrecer competiciones, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio	Expectativas	650	1	5	4,431	5	0,819	4,365	4,495
	Funcionamiento	646	1	5	3,839	4	0,943	3,768	3,909
B.2.7.A. El campo debe ofrecer servicios de restauración (comida y bebida)	Expectativas	652	1	5	4,475	5	0,823	4,411	4,532
	Funcionamiento	650	1	5	3,943	4	0,965	3,871	4,017
B.2.8.A. La tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios	Expectativas	651	1	5	4,304	5	0,872	4,235	4,372
	Funcionamiento	652	1	5	3,587	4	0,950	3,515	3,660
B.2.9.A. El equipamiento de la tienda de golf debe ser de alta calidad (carros y palos)	Expectativas	651	1	5	4,241	4	0,894	4,172	4,312
	Funcionamiento	650	1	5	3,625	4	0,942	3,554	3,700
B.2.10.A. Las normas del club y las reglas de etiqueta deben ser respetadas	Expectativas	652	1	5	4,544	5	0,774	4,486	4,601
	Funcionamiento	651	1	5	3,869	4	1,008	3,790	3,940
B.2.11.A. El campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados (diseño, paisaje, obstáculos y elementos del campo)	Expectativas	650	1	5	4,492	5	0,739	4,437	4,551
	Funcionamiento	651	1	5	3,880	4	0,914	3,802	3,949

Tabla 20. Descriptiva de la opinión de los servicios del campo de golf (Continuas) (2ª parte)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. tip.	I.C. 95%	
							Límite inferior	Límte superior

B.2.12.A. Todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas (tee de salida, green, bunkers)	Expectativas	648	1	5	4,562	5	0,733	4,506	4,619
	Funcionamiento	652	1	5	3,770	4	0,990	3,687	3,848 Límite superior 4,494
B.2.13.A. Debe haber suficientes fuentes de agua en el campo	Expectativas	648	1	5	4,427	5	0,838	4,364	
	Funcionamiento	651	1	5	3,661	4	1,061	3,573	3,739
B.2.14.A. Debe haber en el campo un adecuado suministro de equipos de apoyo (rastrillos, cubos de arena)	Expectativas	648	1	5	4,435	5	0,811	4,369	4,495
	Funcionamiento	650	1	5	3,706	4	0,978	3,628	3,780
B.2.15.A. El personal del campo de golf debe ser experimentado y cualificado	Expectativas	649	1	5	4,525	5	0,703	4,470	4,578
	Funcionamiento	648	1	5	4,062	4	0,826	4,003	4,128
B.2.16.A. El personal del campo de golf debe ser cordial	Expectativas	649	1	5	4,604	5	0,663	4,549	4,653
	Funcionamiento	651	1	5	4,229	4	0,860	4,166	4,296
B.2.17.A. El personal del campo de golf debe ser sensible a las necesidades de los clientes	Expectativas	651	1	5	4,547	5	0,694	4,495	4,601
	Funcionamiento	650	1	5	4,068	4	0,870	4,000	4,134
B.2.18.A. El personal del campo de golf debe ser presentable y fácilmente identificable	Expectativas	651	1	5	4,516	5	0,707	4,462	4,570
	Funcionamiento	651	1	5	3,989	4	0,895	3,917	4,058
B.2.19.A. Tiene el club zona social	Expectativas	651	1	5	4,459	5	0,742	4,401	4,516
	Funcionamiento	649	1	5	3,857	4	1,001	3,778	3,934
B.2.20.A. Esta el club preparado para personas de movilidad reducida	Expectativas	652	1	5	4,268	5	0,931	4,201	4,337
	Funcionamiento	648	1	5	3,454	4	1,110	3,373	3,539
B.2.21.A. La página web del campo ofrece información de TODOS los servicios que presta	Expectativas	652	1	5	4,362	5	0,834	4,298	4,426
	Funcionamiento	649	1	5	3,555	4	1,037	3,478	3,639
B.2.22.A. El estado de los greens SIEMPRE está en perfectas condiciones	Expectativas	652	1	5	4,514	5	0,751	4,456	4,572
	Funcionamiento	650	1	5	3,503	3	1,094	3,412	3,583

La Tabla 21 muestra las características sociodemográficas de los usuarios que contestaron el cuestionario de satisfacción. La mayoría de los usuarios, el 72.24%, residía en España. El resto de nacionalidades donde residían los usuarios presentaban un porcentaje pequeño del total, entre los que destaca Suecia (7.67%), Islandia (4.75%) y Dinamarca (3.22%). Aproximadamente la mitad de usuarios tenían una edad comprendida entre los 50 y los 69 años. En concreto, el 23.74% tenía de 50 a 59 años y el 27.20% tenía de 60 a 69 años. El intervalo de edad con menor porcentaje de usuarios fue el de mayores de 70 años, con un 6.92%. La edad media del usuario era de 50.17 años, presentando una desviación típica de 15.587. Por otra parte, el 73.43% de los usuarios eran hombres, frente al 26.42% de mujeres. Además, se observa que el 59.51% de los usuarios eran españoles y que el resto de nacionalidades presentaron un porcentaje muy pequeño del total. Algunos de los países de nacimiento con más usuarios fueron Reino Unido (11.81%) y Suecia (9.05%).

Tabla 21. Descriptiva de las características sociodemográficas

País donde reside	Frecuencia	Porcentaje	País donde reside	Frecuencia	Porcentaje	
Alemania	9	1,38	Irlanda	9	1,38	
Austria	5	0,77	Island	1	0,15	
Bélgica	1	0,15	Islandia	31	4,75	
Dinamarca	21	3,22	Noruega	5	0,77	
España	471	72,24	Países Bajos	7	1,07	
Estados Unidos	1	0,15	Reino Unido	19	2,91	
Finlandia	5	0,77	Rusia	1	0,15	

Francia	2	0,31	Suecia	50	7,67	
Holanda	6	0,92	Suiza	2	0,31	
	Frecuencia		Porcentaje			
Edad del usuario	Menor 30	85	13,36			
	30-39 años	73	11,48			
	40-49 años	110	17,30			
	50-59 años	151	23,74			
	60-69 años	173	27,20			
	Mayor 70 años	44	6,92			
	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. tip.
	636	9	80	50,17	53,00	15,587
	Frecuencia		Porcentaje			
Sexo	Hombre	467	73,43			
	Mujer	168	26,42			
País de nacimiento	Frecuencia	Porcentaje	País de nacimiento	Frecuencia	Porcentaje	
Alemania	12	1,84	Mozambique	1	0,15	
Austria	2	0,31	Noruega	7	1,07	
Bélgica	1	0,15	Países Bajos	7	1,07	
Chequia	2	0,31	Perú	1	0,15	
China	1	0,15	Polonia	1	0,15	
Dinamarca	23	3,53	Portugal	1	0,15	
Estados Unidos	1	0,15	Reino Unido	77	11,81	
España	388	59,51	Rusia	2	0,31	
Finlandia	6	0,92	Singapur	1	0,15	
Francia	3	0,46	Suecia	59	9,05	
Holanda	9	1,38	Suiza	1	0,15	
Irlanda	9	1,38	Uruguay	1	0,15	
Islandia	32	4,91	Viena	1	0,15	
Kewel	1	0,15				

El cuestionario continúa con un bloque de preguntas sobre la satisfacción-fidelización del usuario. La tabla 22 muestra los resultados de la primera parte de dicho bloque. El 47.16% de los usuarios estaba de acuerdo con la afirmación: *contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas*; el 31.95% estaba totalmente de acuerdo y sólo el 1.69% de los usuarios estaba totalmente en desacuerdo. Un 42.64% estaba de acuerdo en recomendar el campo de golf y el 32.82% estaba totalmente de acuerdo, mientras que una respuesta negativa sólo fue dada por menos de un 10% de usuarios. Más de un 70% de los usuarios estaba de acuerdo (37.48%) o totalmente de acuerdo (34.56%) en animar a familia y amigos a jugar en este campo de golf. Por el contrario, el 4.45% estaba totalmente en desacuerdo. El 35.74% estaba de acuerdo en considerar el campo de golf como primera opción para cualquier servicio que pudiera necesitar, casi un 50% se repartió entre estar totalmente de acuerdo (23.77%) y ni en acuerdo ni en desacuerdo (24.85%) y solo un 6.13% de los usuarios estaba totalmente en desacuerdo. Aproximadamente dos tercios de los usuarios creyeron que jugarían más los siguientes años en el campo de golf (totalmente de acuerdo 32.62% y de acuerdo 34.46%) y algo menos del 20% de los usuarios estaban de acuerdo (9.24%) o totalmente de acuerdo (9.09%) con que jugarían menos en los siguientes años en el campo de golf. Además, una gran parte de usuarios (38.10%) no se mostró ni en acuerdo ni en desacuerdo ante la

afirmación: *puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios*. Una pequeña parte de los usuarios (9.22%) se mostró totalmente de acuerdo con dicha afirmación. Ante la afirmación *aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf*, algo más de la mitad de los usuarios se posicionó o ni en acuerdo ni en desacuerdo (30.67%) o en desacuerdo (25.61%). Sólo el 11.50% de los usuarios estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación

Tabla 22.(a) Descriptiva de las variables de satisfacción-fidelización (Preguntas1-8)

		Frecuencia	Porcentaje
B.3.7.1. Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas	1.- Totalmente en desacuerdo	11	1,69
	2.- En desacuerdo	41	6,30
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	84	12,90
	4.- De acuerdo	307	47,16
	5.- Totalmente de acuerdo	208	31,95
B.3.7.2. Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo	1.- Totalmente en desacuerdo	28	4,29
	2.- En desacuerdo	30	4,60
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	102	15,64
	4.- De acuerdo	278	42,64
	5.- Totalmente de acuerdo	214	32,82
B.3.7.3. Animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf	1.- Totalmente en desacuerdo	29	4,45
	2.- En desacuerdo	41	6,30
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	112	17,20
	4.- De acuerdo	244	37,48
	5.- Totalmente de acuerdo	225	34,56
B.3.7.4. Para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción	1.- Totalmente en desacuerdo	40	6,13
	2.- En desacuerdo	62	9,51
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	162	24,85
	4.- De acuerdo	233	35,74
	5.- Totalmente de acuerdo	155	23,77
B.3.7.5. En los próximos años jugaré más en este campo de golf	1.- Totalmente en desacuerdo	39	6,00
	2.- En desacuerdo	64	9,85
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	111	17,08
	4.- De acuerdo	224	34,46
	5.- Totalmente de acuerdo	212	32,62
B.3.7.6. En los próximos años jugaré menos en este campo de golf	1.- Totalmente en desacuerdo	224	34,51
	2.- En desacuerdo	190	29,28
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	116	17,87
	4.- De acuerdo	60	9,24
	5.- Totalmente de acuerdo	59	9,09

La Tabla 23 muestra los resultados de las variables de satisfacción-fidelización pertenecientes a la segunda parte de este bloque. Se observa que los usuarios, en general, no estaban dispuestos a pagar un precio más alto por jugar en el campo de golf por el servicio que recibían, ya que casi el 80% no seleccionaron una opción positiva (totalmente en desacuerdo 30.52%, en desacuerdo 23.47% y ni en acuerdo ni en desacuerdo 25.15%).

En relación a cambiar a otro campo de golf en el caso de tener problemas con el servicio, los usuarios no mostraron un

comportamiento drástico, la opción más elegida como respuesta por los usuarios (34.36%) fue no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, obteniendo las demás opciones porcentajes menores al 20%.

Los usuarios mostraron un comportamiento similar al anterior cuando se les preguntó si ante un problema con el campo contarían a otros clientes lo ocurrido o si reclamarían a entidades externas. La opción más elegida para ambas afirmaciones fue no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, con un 34.66% y un 29.38%, respectivamente. La afirmación de contar a otros clientes problemas con el campo presentó un mayor porcentaje de usuarios en las dos opciones positivas que en las dos negativas, mientras que en la afirmación de reclamar a entidades externas los problemas con el campo ocurrió lo contrario.

En el caso de realizar la reclamación al director del campo, aproximadamente el 55% de los usuarios estaba totalmente de acuerdo (24.54%) o de acuerdo (31.33%) con hacerlo. Además, el 25.93% no estaba de acuerdo ni en desacuerdo y menos del 20% de usuarios estuvieron en desacuerdo en mayor o menor medida ante dicha afirmación. Por último, el 82.95% de los usuarios de los campos de golf que contestaron el cuestionario consideraron que la relación calidad precio era adecuada.

Tabla 23.(b) Descriptiva de las variables de satisfacción-fidelización(Preguntas 9-13)

		Frecuencia	Porcentaje
--	--	------------	------------

B.3.7.9. Estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo	1.- Totalmente en desacuerdo	199	30,52
	2.- En desacuerdo	153	23,47
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	164	25,15
	4.- De acuerdo	92	14,11
	5.- Totalmente de acuerdo	44	6,75
B.3.7.10. Cambiaré a otro campo de golf si tengo un problema con el servicio	1.- Totalmente en desacuerdo	95	14,57
	2.- En desacuerdo	105	16,10
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	224	34,36
	4.- De acuerdo	125	19,17
	5.- Totalmente de acuerdo	103	15,80
B.3.7.11. Si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes/personas	1.- Totalmente en desacuerdo	75	11,50
	2.- En desacuerdo	76	11,66
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	226	34,66
	4.- De acuerdo	154	23,62
	5.- Totalmente de acuerdo	121	18,56
B.3.7.12. Si tengo un problema con este campo de golf reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios	1.- Totalmente en desacuerdo	164	25,23
	2.- En desacuerdo	100	15,38
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	191	29,38
	4.- De acuerdo	131	20,15
	5.- Totalmente de acuerdo	64	9,85
B.3.7.13. Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf	1.- Totalmente en desacuerdo	60	9,26
	2.- En desacuerdo	58	8,95
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	168	25,93
	4.- De acuerdo	203	31,33
	5.- Totalmente de acuerdo	159	24,54
B.3.8. ¿La relación calidad-precio de la salida al campo es adecuada?	Sí	511	82,95
	No	105	17,05

La Tabla 24 muestra las áreas que los usuarios consideraron que estaban descuidadas en los distintos campos donde se realizaron los cuestionarios. Se observa que los Bunker fue el área que estuvo considerada descuidada por más encuestados, señalada por el 43.01%, seguida por el Green, con el 38.26% de usuarios. Las dos áreas que menos usuarios consideraron descuidadas fueron el Putting Green (17.15%) y el Pitching Green (22.69%).

Tabla 24. Descriptiva de la variable áreas descuidadas

		Recuento	Porcentaje de encuestados que considera descuidada el área	Porcentaje de respuesta
B.3.9. Áreas del campo descuidadas	Campo de prácticas	125	32,98	15,45%
	Pitching Green	86	22,69	10,63%
	Putting Green	65	17,15	8,03%
	Calle	123	32,45	15,20%
	Bunker	163	43,01	20,15%
	Rough	102	26,91	12,61%
	Green	145	38,26	17,92%

Por último, la tabla 25 muestra la satisfacción general con el campo de golf registrada por los usuarios. Se observa que nadie se mostró muy satisfecho con el campo al que acudía (0.0%) y que las puntuaciones más repetidas fueron

8 (29.91%), y 7 (22.64%). El 2 fue la puntuación menos señalada por los clientes con sólo el 0.77%. La media de valoración total de la experiencia de los usuarios fue 6.57, con una desviación típica del 2.481.

Tabla 25. Descriptiva de la satisfacción general como cliente de este campo

		Frecuencia		Porcentaje				
B.3.10 Basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, indique como se siente en general como cliente de este campo.	Muy insatisfecho	79		12,12				
	2	5		0,77				
	3	8		1,23				
	4	21		3,22				
	5	31		4,75				
	6	49		7,52				
	7	147		22,55				
	8	195		29,91				
	9	115		17,64				
	Muy satisfecho	0		0,00				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	I.C. 95%*	
							Límite inferior	Límite superior
	650	1	9	6,57	7	2,481	6,36	6,76

En la siguiente parte se ve el análisis bivalente de la relación entre las expectativas y el funcionamiento del cuestionario de satisfacción

En esta sección se muestran los resultados del análisis de asociación entre las variables expectativas y funcionamiento del campo. La asociación entre las expectativas y el funcionamiento del campo, se ha realizado mediante el recuento de coincidencias o desacuerdos en las respuestas, a través de tablas de contingencia. Las tablas de esta subsección muestran la frecuencia por categorías y el porcentaje observado en las categorías de las respuestas de las expectativas según el funcionamiento del campo. Los test que se han utilizado para determinar diferencias significativas entre las expectativas y funcionamiento han sido: McNemar-Browker, para el caso en que las variables eran categóricas; Wilcoxon para el caso de variables con datos ordinales; y adicionalmente se calcularon las correlaciones Spearman entre variables para comprobar el grado de asociación lineal entre las respuestas.

La Tabla 26 muestra los resultados de análisis bivalente de las expectativas y funcionamiento para las variables que recogen información sobre el aparcamiento. Considerando estas variables como categóricas, en ambos casos se observa que la frecuencia de respuestas que se sitúan por encima de la diagonal principal son mayores que los que se sitúan por debajo, mostrando un mayor grado de expectativas con un grado de funcionamiento inferior. Así pues, la expectativa sobre un aparcamiento seguro y adecuado son mayores que el grado de acuerdo sobre el funcionamiento actual del campo (M-B=198.09; g.l.=10; $p<0.001$ para *aparcamiento seguro* y M-B=162.03; g.l.=10; $p<0,001$ para *aparcamiento adecuado*).

Así pues, no se puede asumir la hipótesis de igualdad entre el grado de acuerdo según las expectativas y el funcionamiento. Existe diferencias significativas, siendo las expectativas de los clientes significativamente mayor que el funcionamiento observado, y por tanto indicando que dicho funcionamiento del campo es de calidad significativamente inferior a la esperada (Wilcoxon test $Z=-12.621$; $p<0.001$ para *aparcamiento seguro*, con media de las expectativas 4.529 (D.T.=0.768) y para el funcionamiento 4.020 (D.T.=0.895); y $Z=-11.895$; $p<0.001$ para *aparcamiento adecuado*, siendo la valoración media para las expectativas 4.508 (D.T.=0.739) y para el funcionamiento 4.065 (D.T.=0.898) (véase Tabla 6 y Gráfica 1 en anexos 7)).

La relación dependiente lineal entre las variables se muestra con el coeficiente de correlación entre las respuestas (aproximadamente 0.4), sin embargo dichos coeficientes no muestran valores superiores a 0.7, indicando que la depen-

dencia lineal no es considerablemente alta.

Tabla 26. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el aparcamiento debe ser seguro

		B.2.1.A. El aparcamiento debe ser seguro (Expectativas)						McNe-mar-Browker (g.l.); p-valor
			1.- Total-mente en desacuerdo	2.- En desacuerdo	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Total-mente de acuerdo	
B.2.1.B. El aparcamiento debe ser seguro (Funcionamiento)	1.- Total-mente en desacuerdo	Frecuencia	2	0	4	1	4	M-B=198,09 (g.l. 10); p=0,000
		Porcentaje	18,18	0,00	36,36	9,09	36,36	
	2.- En desacuerdo	Frecuencia	2	2	3	6	9	
		Porcentaje	9,09	9,09	13,64	27,27	40,91	
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	2	2	40	19	59	
		Porcentaje	1,64	1,64	32,79	15,57	48,36	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	1	12	104	167	
		Porcentaje	0,00	0,35	4,23	36,62	58,80	
	5.- Total-mente de acuerdo	Frecuencia	0	0	1	18	193	
		Porcentaje	0,00	0,00	0,47	8,49	91,04	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-12,621	0,000		0,411			

Los resultados para el análisis bivalente de expectativas y funcionamiento para *las instalaciones integradas en el campo deben estar limpias y ordenadas* y para *debe facilitarse información sobre las normas del campo, la dirección, etiqueta, horarios, etc.*, se observan en las Tablas 27 y 28, respectivamente.

Se observa que, considerando las variables como categóricas, los elementos de la parte triangular superior tienen un mayor frecuencia de respuestas que los que se sitúan en la parte triangular inferior, interpretándose así un mayor grado de expectativas que de funcionamiento de campo, de manera significativa (M-B=172.70; g.l.=9; p<0.001 para *instalaciones limpias y ordenadas*; y M-B=205.7; g.l.=; p<0,001 para *información sobre las normas del campo*).

El test de Wilcoxon, considerando en este caso que los datos de las variables son ordinales, muestra que no se puede asumir que las expectativas y el funcionamiento sean iguales, es decir, existen diferencias significativas, indicando que el funcionamiento del campo es de calidad significativamente inferior a la esperada (Z=-11.735; p<0.001 para *instalaciones adecuadas*, con valoración media para las expectativas 4.557 (D.T.=0.722) y para el funcionamiento 4.075 (D.T.=0.871); y Z=-12.775; p<0.001 para *información sobre las normas*, con media de las expectativas 4.387 (D.T.=0.827) y 3.814 (D.T.=0.923) para el funcionamiento (véase Tabla 14 y Gráfica 1 en anexos 7)).

Tabla 27. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si las instalaciones integradas en el campo deben ser limpias y ordenadas

		B.2.3.A. Las instalaciones integradas en el campo deben ser limpias y ordenadas (tienda, sala) (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uuerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.3.B. Las instalaciones integradas en el campo deben ser limpias y ordenadas (tienda, sala) (Funciona-miento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	2	0	0	0	4	M-B= 172,70 (g.l. 9) ; p=0,000
		Porcentaje	33,33	0,00	0,00	0,00	66,67	
	2.- En desac-uuerdo	Frecuencia	1	3	2	8	13	
		Porcentaje	3,70	11,11	7,41	29,63	48,15	
	3.- Ni en ac-uuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	0	31	19	57	
		Porcentaje	0,00	0,00	28,97	17,76	53,27	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	2	2	7	111	161	
		Porcentaje	0,71	0,71	2,47	39,22	56,89	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	0	4	27	197	
		Porcentaje	0,00	0,00	1,75	11,84	86,40	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-11,735	0,000		0,322			

Tabla 28. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si debe facilitarse información sobre las normas del campo, la dirección, etiqueta, horarios, etc

		B.2.4.A. Debe facilitarse información sobre las normas del campo, la dirección, etiqueta, horarios, etc. (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.4.B. Debe facilitarse in-formación sobre las normas del campo, la dirección, eti-queta, horarios, etc. (Funciona-miento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	2	1	2	2	5	M-B= 205,70 (g.l. 10) ; p=0,000
		Porcentaje	16,67	8,33	16,67	16,67	41,67	
	2.- En desac-uerdo	Frecuencia	1	6	5	7	20	
		Porcentaje	2,56	15,38	12,82	17,95	51,28	
	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	1	4	57	24	71	
		Porcentaje	0,64	2,55	36,31	15,29	45,22	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	0	17	138	134	
		Porcentaje	0,00	0,00	5,88	47,75	46,37	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	1	0	1	11	139	
		Porcentaje	0,66	0,00	0,66	7,24	91,45	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-12,775	0,000		0,367			

La Tabla 29 y la Tabla 30 muestran el cruce entre expectativas y funcionamiento para las variables especificadas en las tablas correspondientes al bloque de satisfacción. En este caso se observa de nuevo que las expectativas y el funcionamiento son significativamente diferentes (M-B=224.51; g.l.=19; $p<0.001$ para la variable *el campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores*; y M-B=209.12; g.l.=10; $p<0.001$ para *el campo debe ofrecer competencias, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio*).

Considerando las variables, el test de Wilcoxon corrobora dicha afirmación, resultando ser significativo ($Z=-13.497$; $p<0.001$ para la variable *el campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores*, siendo la media de las expectativas

4.512 (D.T.=0.765) y la del funcionamiento 3.862 (D.T.=0.999); y $Z=-13.096$; $p<0.001$ para *el campo debe ofrecer competencias, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio*, con una valoración media de las expectativas

de 4.431 (D.T.=0.819) y 3.587 (D.T.=0.943) para el funcionamiento (véase Tabla 6 y Gráfica 1 en anexos 7).

Tabla 29. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores

		B.2.5.A. El campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Total-mente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en acuerdo ni en desacu-erdo	4.-De acuerdo	5.- Total-mente de acuerdo	
B.2.5.B. El campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores (Funcionamiento)	1.- Total-mente en desacuerdo	Frecuencia	2	0	2	2	8	M-B= 224,51 (g.l. 10) ; p=0,000
		Porcentaje	14,29	0,00	14,29	14,29	57,14	
	2.- En desacuerdo	Frecuencia	2	5	4	14	25	
		Porcentaje	4,00	10,00	8,00	28,00	50,00	
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	1	2	36	27	73	
		Porcentaje	0,72	1,44	25,90	19,42	52,52	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	0	10	104	140	
		Porcentaje	0,00	0,00	3,94	40,94	55,12	
	5.- Total-mente de acuerdo	Frecuencia	0	0	5	13	171	
		Porcentaje	0,00	0,00	2,65	6,88	90,48	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-13,497	0,000		0,335			

Tabla 30. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el campo debe ofrecer competiciones, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio

		B.2.6.A. El campo debe ofrecer competiciones, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Total-mente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en acuerdo ni en desacu-erdo	4.-De acuerdo	5.- Total-mente de acuerdo	
B.2.6.B. El campo debe ofrecer competiciones, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio (Funciona-miento)	1.- Total-mente en desacuerdo	Frecuencia	4	2	0	3	2	M-B= 209,12 (g.l. 10) ; p=0,000
		Porcentaje	36,36	18,18	0,00	27,27	18,18	
	2.- En desacuerdo	Frecuencia	1	6	4	8	21	
		Porcentaje	2,50	15,00	10,00	20,00	52,50	
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	2	1	45	36	77	
		Porcentaje	1,24	0,62	27,95	22,36	47,83	
	4.-De acu-erdo	Frecuencia	0	1	13	113	136	
		Porcentaje	0,00	0,38	4,94	42,97	51,71	
	5.- Total-mente de acuerdo	Frecuencia	0	0	4	15	151	
		Porcentaje	0,00	0,00	2,35	8,82	88,82	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-13,096	0,000		0,357			

Los resultados para el cruce del funcionamiento y expectativas de las variables *el campo debe ofrecer servicios de restauración y la tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios* se muestran en las tablas 31 y 32. En

ambos casos, considerando las variables como categóricas, vuelve a observarse unas expectativas más elevadas que el funcionamiento, ya que los valores de la parte superior de la diagonal principal son mayores que los que están por debajo.

De este modo, la expectativa de los usuarios de los grados de acuerdo sobre un campo que ofrece servicios de restauración y sobre que la tienda debe tener una amplia gama de equipos y accesorios de golf fueron superiores que el grado del funcionamiento (M-B=171.61; g.l.=9; $p<0.001$ y M-B=221; g.l.=8; $p<0.001$, respectivamente).

No se puede asumir la hipótesis de igualdad entre la expectativas y el funcionamiento, es decir, existe diferencias significativas, siendo las expectativas significativamente mayores que el funcionamiento en relación a los servicios de restauración y la tienda y, por tanto, indicando que dicho funcionamiento del campo es de calidad significativamente inferior a la esperada ($Z = -11.953$; $p<0.001$ para *el campo debe ofrecer servicios de restauración*, con valoración media de las expectativas de 4.475 (D.T.=0.823) y de 3.943 (D.T.=0.965) para el funcionamiento; y $Z=-13.78$; $p<0.001$ para *la tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios*, con media de las expectativas 4.304 (D.T.=0.872) y de 3.587 (D.T.=0.950) para el funcionamiento (véase Tabla 6 y Gráfica 1 en anexos 7)).

Tabla 31. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el campo debe ofrecer servicios de restauración (comida y bebida).

		B.2.7.A. El campo debe ofrecer servicios de restauración (comida y bebida) (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.7.B. El campo debe of-ferer servicios de restauración (comida y bebi-da) (Funciona-miento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	7	0	0	1	4	M-B= 171,61 (g.l. 9) ; p=0,000
		Porcentaje	58,33	0,00	0,00	8,33	33,33	
	2.- En desac-uerdo	Frecuencia	2	3	4	8	21	
		Porcentaje	5,26	7,89	10,53	21,05	55,26	
	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	0	39	28	69	
		Porcentaje	0,00	0,00	28,68	20,59	50,74	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	2	2	10	101	138	
		Porcentaje	0,79	0,79	3,95	39,92	54,55	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	1	2	31	177	
		Porcentaje	0,00	0,47	0,95	14,69	83,89	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)			Correlación de Spearman		
Wilcoxon		-11,953	0,000			0,322		

Tabla 32. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si la tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios

		B.2.8.A. La tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios (Expectativas)						McNemar-Browker(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En desacuerdo	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.8.B. La tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios (Funcionamiento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	3	2	0	0	4	M-B= 221,00 (g.l. 8) ; p=0,000
		Porcentaje	33,33	22,22	0,00	0,00	44,44	
	2.- En desacuerdo	Frecuencia	2	10	9	15	36	
		Porcentaje	2,78	13,89	12,50	20,83	50,00	
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	2	60	54	95	
		Porcentaje	0,00	0,95	28,44	25,59	45,02	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	3	20	106	115	
		Porcentaje	0,00	1,23	8,20	43,44	47,13	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	1	5	16	93	
		Porcentaje	0,00	0,87	4,35	13,91	80,87	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-13,780	0,000		0,245			

Las Tabla 33 y Tabla 34 muestran los resultados del análisis bivalente entre expectativas y funcionamiento de las variables *el equipamiento de la tienda de golf debe ser de alta calidad* y *de las normas del club y las reglas de etiqueta deben ser respetadas*. Se observa que en ambos casos las expectativas son más elevadas que el funcionamiento (mayores valores en la parte triangular superior).

El test de McNemar-Browker lo confirma al ser significativo (M-B=189.7; g.l.=9; $p<0.001$ y M-B=230.7; g.l.=10; $p<0.001$, respectivamente), por lo tanto, el grado de acuerdo de las expectativas fue significativamente mayor que el del funcionamiento. También el test de Wilcoxon es significativo ($Z=-12.497$; $p<0.001$ para *equipamiento de alta calidad*, con valoración media de las expectativas de 4.241 (D.T.=0.894) y de 3.625 (D.T.=0.924) para el funcionamiento; y $Z=-13.705$; $p<0.001$ para *el equipamiento de la tienda debe ser de alta calidad*, siendo las medias de las expectativas y el funcionamiento 4.544 (D.T.=0.774) y 3.869 (D.T.=1.008), respectivamente (véase Tabla 6 y Gráfica 1 en anexos 7)).

Tabla 33. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el equipamiento de la tienda de golf debe ser de alta calidad (carros y palos).

		B.2.9.A. El equipamiento de la tienda de golf debe ser de alta calidad (carros y palos) (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.9.B. El equipamiento de la tienda de golf debe ser de alta calidad (carros y palos) (Funciona-miento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	3	0	3	0	6	M-B= 189,70 (g.l. 9) ; p=0,000
		Porcentaje	25,00	0,00	25,00	0,00	50,00	
	2.- En desac-uerdo	Frecuencia	1	8	6	18	25	
		Porcentaje	1,72	13,79	10,34	31,03	43,10	
	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	3	3	79	49	76	
		Porcentaje	1,43	1,43	37,62	23,33	36,19	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	2	24	106	120	
		Porcentaje	0,00	0,79	9,52	42,06	47,62	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	1	4	19	94	
		Porcentaje	0,00	0,85	3,39	16,10	79,66	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-12,497	0,000		0,316			

Tabla 34. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si las normas del club y las reglas de etiqueta deben ser respetadas

		B.2.10.A. Las normas del club y las reglas de etiqueta deben ser respetadas (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.10.B. Las normas del club y las reglas de eti-queta deben ser respetadas (Funciona-miento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	4	0	2	4	6	M-B= 230,70 (g.l. 10) ; p=0,000
		Porcentaje	25,00	0,00	12,50	25,00	37,50	
	2.- En desac-uerdo	Frecuencia	3	3	6	7	26	
		Porcentaje	6,67	6,67	13,33	15,56	57,78	
	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	1	35	27	84	
		Porcentaje	0,00	0,68	23,81	18,37	57,14	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	1	8	84	150	
		Porcentaje	0,00	0,41	3,29	34,57	61,73	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	0	6	18	176	
		Porcentaje	0,00	0,00	3,00	9,00	88,00	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-13,705	0,000		0,306			

La Tabla 35 y la Tabla 36 muestran los cruces de expectativas y funcionamiento para las variables *el campo debe ser de*

alta calidad e incluir elementos apropiados y para todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas. De nuevo se observa que las expectativas son más elevadas que el funcionamiento debido a la significación de ambos tests, McNemar-Bowker (M-B=210.17; g.l.=9; $p<0.001$ y M-B=274.63; g.l.=9; $p<0.001$, respectivamente) y Wilcoxon ($Z=-13.526$; $p<0.001$ *para el campo debe ser de alta calidad*, con valoración media de las expectativas de 4.492 (D.T.=0.739) y del funcionamiento 3.880 (D.T.=0.914); y $Z=-15.061$; $p<0.001$ *para todas las áreas deben estar bien mantenidas*, siendo las valoraciones medias de las expectativas y el funcionamiento 4.562 (D.T.=0.733) y 3.770 (D.T.=0.990), respectivamente (véase Tabla 6, Tabla 7 y Gráfica 1 en anexos 7)). Por tanto, no se puede asumir la hipótesis de igualdad entre expectativas y funcionamiento.

Tabla 35. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados (diseño, paisaje, obstáculos y elementos del campo)

		B.2.11.A. El campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados (diseño, paisaje, obstáculos y elementos del campo) (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.11.B. El campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados (diseño, paisa-je, obstáculos y elementos del campo) (Fun-cionamiento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	2	0	2	0	2	M-B= 210,17 (g.l. 9) ; p=0,000
		Porcentaje	33,33	0,00	33,33	0,00	33,33	
	2.- En desac-uerdo	Frecuencia	2	4	4	14	17	
		Porcentaje	4,88	9,76	9,76	34,15	41,46	
	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	0	32	40	84	
		Porcentaje	0,00	0,00	20,51	25,64	53,85	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	2	11	109	146	
		Porcentaje	0,00	0,75	4,10	40,67	54,48	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	0	5	24	149	
		Porcentaje	0,00	0,00	2,81	13,48	83,71	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-13,526	0,000		0,292			

Tabla 36. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si todas las áreas del campo deben estar bien

mantenidas (tee de salida, green, bunkers)

		B.2.12.A. Todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas (tee de salida, green, bunkers) (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uuerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.12.B. Todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas (tee de salida, green, bunkers) (Funcionamiento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	0	1	0	5	8	M-B= 274,63 (g.l. 9) ; p=0,000
		Porcentaje	0,00	7,14	0,00	35,71	57,14	
	2.- En desacuerdo	Frecuencia	3	7	5	14	29	
		Porcentaje	5,17	12,07	8,62	24,14	50,00	
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	0	19	39	95	
		Porcentaje	0,00	0,00	12,42	25,49	62,09	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	1	0	10	84	169	
		Porcentaje	0,38	0,00	3,79	31,82	64,02	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	1	0	6	18	134	
		Porcentaje	0,63	0,00	3,77	11,32	84,28	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-15,061	0,000		0,220			

Los resultados del análisis bivalente para las variables *debe haber suficientes fuentes de agua en el campo* y para *debe haber en el campo un adecuado suministro de equipos de apoyo* entre las expectativas y funcionamiento se observan en las tablas 37 y 38. Considerando estas variables como categóricas, en ambos casos se observa que los valores que se sitúan por encima de la diagonal principal son mayores que los que se sitúan por debajo, mostrando un mayor grado de expectativas que de funcionamiento.

De este modo, las expectativas de los grados de acuerdo sobre estas variables fueron mayores que el grado de funcionamiento (M-B=211.38; g.l.=10; p<0.001 y M-B=242.19; g.l.=10; p<0,001, respectivamente). Existen diferencias significativas entre las expectativas y el funcionamiento, siendo más alto el grado de expectativas (Z=-13.266; p<0.001 para *debe haber fuentes de agua*, siendo la valoración media de las expectativas 4.427 (D.T.=0.838) y la del funcionamiento 3.661 (D.T.=1.061); y Z=-14.049; p<0.001 para *suministro adecuado de equipos de apoyo*, con media 4.435 (D.T.=0.811) de las expectativas y 3.706 (D.T.=0.978) del funcionamiento (véase Tabla 7 y Gráfica 1 en anexos 7)).

Tabla 37. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si debe haber suficientes fuentes de agua en el

campo

		B.2.13.A. Debe haber suficientes fuentes de agua en el campo (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.13.B. Debe haber suficientes fuentes de agua en el campo (Funcionamiento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	5	0	0	5	12	M-B= 211,38 (g.l. 10) ; p=0,000
		Porcentaje	22,73	0,00	0,00	22,73	54,55	
	2.- En desacuerdo	Frecuencia	3	3	7	10	46	
		Porcentaje	4,35	4,35	10,14	14,49	66,67	
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	1	0	33	41	100	
		Porcentaje	0,57	0,00	18,86	23,43	57,14	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	4	17	95	110	
		Porcentaje	0,00	1,77	7,52	42,04	48,67	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	2	10	23	121	
		Porcentaje	0,00	1,28	6,41	14,74	77,56	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-13,266	0,000		0,121			

Tabla 38. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si debe haber en el campo un adecuado suministro de equipos de apoyo (rastrillos, cubos de arena)

		B.2.14.A. Debe haber en el campo un adecuado suministro de equipos de apoyo (rastrillos, cubos de arena) (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.14.B. Debe haber en el campo un ade-cuado suminis-tro de equipos de apoyo (ras-trillos, cubos de arena) (Funcio-namiento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	2	0	2	3	7	M-B= 242,19 (g.l. 10) ; p=0,000
		Porcentaje	14,29	0,00	14,29	21,43	50,00	
	2.- En desac-uerdo	Frecuencia	5	3	5	13	36	
		Porcentaje	8,06	4,84	8,06	20,97	58,06	
	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	1	3	32	44	83	
		Porcentaje	0,61	1,84	19,63	26,99	50,92	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	1	1	11	123	133	
		Porcentaje	0,37	0,37	4,09	45,72	49,44	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	1	0	2	18	117	
		Porcentaje	0,72	0,00	1,45	13,04	84,78	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-14,049	0,000		0,231			

Para los cruces entre expectativas y funcionamiento de las variables *el personal del campo de golf debe ser experimentado* y *cualificado* y para *el personal del campo de golf debe ser cordial* (véase Tabla 39 y Tabla 40), se obtienen resultados similares a los anteriores: son significativos los test de dependencia McNemar-Browker, cuando se consideran variables categóricas (M-B=166.96; g.l.=9; p<0.001 y M-B=120.19; g.l.=9; p<0,001, respectivamente) y el de Wilcoxon, cuando se tratan como ordinales (Z=-11.534; p<0.001 para *el personal debe ser experimentado*, con una valoración media de las expectativas de 4.525 (D.T.=0.703) y de 4.062 (D.T.=0.826) para el funcionamiento; y Z=-10.093; p<0.001 para *el personal debe ser cordial*, con una valoración media de las expectativas y el funcionamiento de 4.604 (D.T.=0.663) y

4.229 (D.T.=0.860), respectivamente (véase Tabla 7 y Gráfica 1 en anexos 7)). Con lo cual, las expectativas de los clientes fueron diferentes al funcionamiento, siendo mayores las expectativas sobre el campo, como en los casos anteriores.

Tabla 39. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el personal del campo de golf debe ser experimentado y cualificado

			B.2.15.A. El personal del campo de golf debe ser experimentado y cualificado (Expectativas)					McNe-mar-Browk-er(g.l); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.15.B. El personal del campo de golf debe ser ex-perimentado y cualificado (Funciona-miento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	0	0	0	1	1	M-B= 166,96 (g.l. 9) ; p=0,000
		Porcentaje	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00	
	2.- En desacuerdo	Frecuencia	1	5	3	7	9	
		Porcentaje	4,00	20,00	12,00	28,00	36,00	
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	2	23	28	61	
		Porcentaje	0,00	1,75	20,18	24,56	53,51	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	0	14	129	151	
		Porcentaje	0,00	0,00	4,76	43,88	51,36	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	2	6	19	183	
		Porcentaje	0,00	0,95	2,86	9,05	87,14	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-11,534	0,000		0,333			

Tabla 40. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el personal del campo de golf debe ser cordial

		B.2.16.A. El personal del campo de golf debe ser cordial (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de- sacuerdo	3.- Ni en ac- uerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.16.B. El personal del campo de golf debe ser cordial (Funciona- miento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	0	0	1	0	3	M-B= 120,19 (g.l. 9) ; p=0,000
		Porcentaje	0,00	0,00	25,00	0,00	75,00	
	2.- En desac- uerdo	Frecuencia	3	3	3	9	6	
		Porcentaje	12,50	12,50	12,50	37,50	25,00	
	3.- Ni en ac- uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	1	16	24	46	
		Porcentaje	0,00	1,15	18,39	27,59	52,87	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	0	8	95	137	
		Porcentaje	0,00	0,00	3,33	39,58	57,08	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	0	7	35	252	
		Porcentaje	0,00	0,00	2,38	11,90	85,71	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)			Correlación de Spearman		
Wilcoxon		-10,093	0,000			0,361		

Los resultados para los cruces entre expectativas y funcionamiento para las variables *el personal del campo de golf debe*

ser sensible a las necesidades de los clientes y para el personal del campo de golf debe ser presentable y fácilmente identificable se muestran en la Tabla 41 y Tabla 42, respectivamente. Se observan en ambos casos valores superiores para la zona triangular superior que para la inferior, lo que denota unas expectativas más altas que el funcionamiento real del campo.

No se puede admitir la hipótesis de que las expectativas y el funcionamiento son iguales ya que los test son significativos tanto para el caso en que se tratan como variables categóricas (M-B=162.87; g.l.=8; $p<0.001$ y M-B=174.09; g.l.=9; $p<0.001$, respectivamente), como en el caso en el que se consideran variables ordinales (Z=-11.770; $p<0.001$, con media de expectativas 4.547 (D.T.=0.694) y de funcionamiento 4.068 (D.T.=0.870); y Z=-12.035; $p<0.001$, con media de expectativas 4.516 (D.T.=0.707) y de funcionamiento 3.989 (D.T.=0.895), respectivamente (véase Tabla 7 y Gráfica 1 en anexos 7)).

Tabla 41. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el personal del campo de golf debe ser sensible a las necesidades de los clientes

		B.2.17.A. El personal del campo de golf debe ser sensible a las necesidades de los clientes (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En desacuerdo	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.17.B. El personal del campo de golf debe ser sensible a las necesidades de los clientes (Funcionamiento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	1	0	0	0	3	M-B= 162,87 (g.l. 8) ; p=0,000
		Porcentaje	25,00	0,00	0,00	0,00	75,00	
	2.- En desacuerdo	Frecuencia	2	4	1	8	13	
		Porcentaje	7,14	14,29	3,57	28,57	46,43	
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	1	24	34	58	
		Porcentaje	0,00	0,85	20,51	29,06	49,57	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	0	10	117	144	
		Porcentaje	0,00	0,00	3,69	43,17	53,14	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	1	5	26	197	
		Porcentaje	0,00	0,44	2,18	11,35	86,03	
			Sig. asintót. (bilateral)			Correlación de Spearman		
Wilcoxon		-11,770	0,000			0,334		

Tabla 42. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el personal del campo de golf debe ser pre-

sentable y fácilmente identificable

			B.2.18.A. El personal del campo de golf debe ser presentable y fácilmente identificable (Expectativas)					McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.18.B. El personal del campo de golf debe ser presentable y fácilmente identificable (Funciona-miento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	0	0	0	1	4	M-B= 174,09 (g.l. 9) ; p=0,000
		Porcentaje	0,00	0,00	0,00	20,00	80,00	
	2.- En desacuerdo	Frecuencia	2	4	2	9	19	
		Porcentaje	5,56	11,11	5,56	25,00	52,78	
	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	1	21	49	55	
		Porcentaje	0,00	0,79	16,67	38,89	43,65	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	3	13	110	152	
		Porcentaje	0,00	1,08	4,68	39,57	54,68	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	1	6	27	171	
		Porcentaje	0,00	0,49	2,93	13,17	83,41	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-12,035	0,000		0,300			

Las tablas 43 y 44 muestran los resultados del análisis bivalente entre las expectativas y el funcionamiento de las variables *tiene el club zona social* y *está el club preparado para personas de movilidad reducida*, respectivamente. Se observa que las expectativas son superiores al funcionamiento ya que la parte triangular superior de la tabla tiene valores superiores.

Y dicha diferencia es significativa ya que los dos test utilizados son significativos: tanto considerando las variables categóricas (M-B=177.77; g.l.=9; $p<0.001$ y M-B=242.68; g.l.=10; $p<0,001$, respectivamente), como cuando se consideran ordinales (Z=-12.637; $p<0.001$, con valoraciones medias de expectativas y funcionamiento 4.459 (D.T.=0.724) y 3.857 (D.T.=1.001), respectivamente; y Z=-14.207; $p<0.001$, con valoraciones medias de expectativas y funcionamiento 4.268 (D.T.=0.931) y 3.454 (D.T.=1.110), respectivamente (véase Tabla 7 y Gráfica 1 en anexos 7)), lo que significa que existen discrepancias entre el grado de expectación de los usuarios y el funcionamiento real del campo.

Tabla 43. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si tiene el club zona social

		B.2.19.A. Tiene el club zona social (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.19.B. Tiene el club zona social (Funcio-namiento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	3	1	2	0	11	M-B= 177,77 (g.l. 9) ; p=0,000
		Porcentaje	17,65	5,88	11,76	0,00	64,71	
	2.- En desac-uerdo	Frecuencia	1	2	3	12	23	
		Porcentaje	2,44	4,88	7,32	29,27	56,10	
	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	1	32	45	75	
		Porcentaje	0,00	0,65	20,92	29,41	49,02	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	1	18	126	99	
		Porcentaje	0,00	0,41	7,38	51,64	40,57	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	0	4	18	171	
		Porcentaje	0,00	0,00	2,07	9,33	88,60	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-12,637	0,000		0,302			

Tabla 44. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si esta el club preparado para personas de movilidad reducida

		B.2.20.A. Esta el club preparado para personas de movilidad reducida (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.20.B. Esta el club prepa-rado para personas de movilidad re-ducida (Funcio-namiento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	10	3	9	6	19	M-B= 242,68 (g.l. 10) ; p=0,000
		Porcentaje	21,28	6,38	19,15	12,77	40,43	
	2.- En desac-uerdo	Frecuencia	2	10	4	15	39	
		Porcentaje	2,86	14,29	5,71	21,43	55,71	
	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	1	65	37	77	
		Porcentaje	0,00	0,56	36,11	20,56	42,78	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	2	13	119	110	
		Porcentaje	0,00	0,82	5,33	48,77	45,08	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	1	4	10	92	
		Porcentaje	0,00	0,93	3,74	9,35	85,98	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-14,207	0,000		0,278			

Por último, las tablas 45 y 46 muestran los resultados del cruce entre expectativas y funcionamiento para las variables *la página web del campo ofrece información de todos los servicios que presta* y *para el estado de los Green siempre está en perfectas condiciones*, respectivamente.

Como en los casos anteriores, se observan valores superiores en la parte superior de la diagonal principal de la tabla respecto a los de la parte inferior, lo que quiere decir que las expectativas de los usuarios eran más elevadas que el funcionamiento real del campo. Dado que, al considerar las variables como categóricas, el test de McNemar-Browker es significativo en ambos casos (M-B=242.97; g.l.=9; p<0.001 y M-B=283.42; g.l.=10; p<0,001, respectivamente), y tam-

bién lo es el de Wilcoxon al considerar las variables como ordinales ($Z=-14.609$; $p<0.001$, con valoración media de las expectativas 4.362 (D.T.=0.834) y 3.555 (D.T.=1.037) del funcionamiento; y $Z=-15.772$; $p<0.001$, con una valoración media de las expectativas de 4.514 (D.T.=0.751) y de 3.503 (D.T.=1.094) del funcionamiento; respectivamente (véase Tabla 7 y Gráfica 1), se puede concluir que existen diferencias significativas entre expectativas y funcionamiento.

Tabla 45. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si la pág. web del campo ofrece información de todos los servicios que presta

			B.2.21.A. La página web del campo ofrece información de TODOS los servicios que presta (Expectativas)					McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.21.B. La página web del campo ofrece información de TODOS los servicios que presta (Funcio-namiento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	2	2	1	0	18	M-B= 242,97 (g.l. 9) ; p=0,000*
		Porcentaje	8,70	8,70	4,35	0,00	78,26	
	2.- En desac-uerdo	Frecuencia	2	8	6	17	36	
		Porcentaje	2,90	11,59	8,70	24,64	52,17	
	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	3	68	43	98	
		Porcentaje	0,00	1,42	32,08	20,28	46,23	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	1	6	113	95	
		Porcentaje	0,00	0,47	2,79	52,56	44,19	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	0	4	15	111	
		Porcentaje	0,00	0,00	3,08	11,54	85,38	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-14,609	0,000		0,234			

Tabla 46. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el estado de los greens SIEMPRE está en perfectas condiciones

		B.2.22.A. El estado de los greens SIEMPRE está en perfectas condiciones (Expectativas)						McNe-mar-Browk-er(g.l.); p-valor
			1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En de-sacuerdo	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	4.-De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo	
B.2.22.B. El estado de los greens SIEM-PRE está en perfectas condiciones (Funciona-miento)	1.- Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	1	1	1	5	24	M-B= 283,42 (g.l. 10) ; p=0,000*
		Porcentaje	3,13	3,13	3,13	15,63	75,00	
	2.- En desac-uerdo	Frecuencia	1	5	4	18	44	
		Porcentaje	1,39	6,94	5,56	25,00	61,11	
	3.- Ni en ac-uerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	2	40	36	144	
		Porcentaje	0,00	0,90	18,02	16,22	64,86	
	4.-De acuerdo	Frecuencia	0	1	7	82	95	
		Porcentaje	0,00	0,54	3,78	44,32	51,35	
	5.- Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	2	4	21	112	
		Porcentaje	0,00	1,44	2,88	15,11	80,58	
		Valor Z	Sig. asintót. (bilateral)		Correlación de Spearman			
Wilcoxon		-15,772	0,000		0,083			

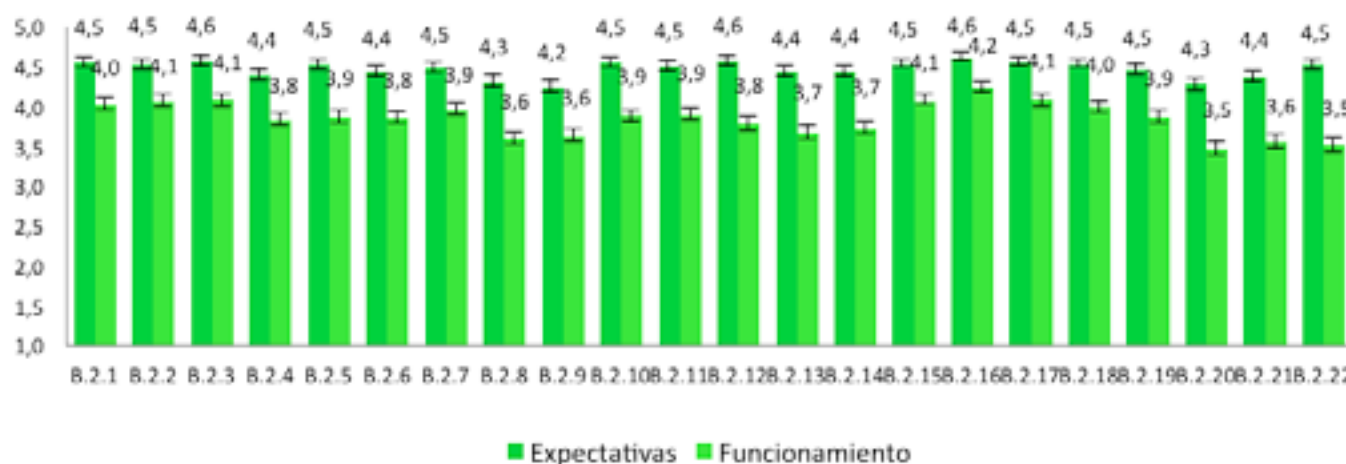


Figura 23. Puntuación media y su intervalo de confianza al nivel del 95% de las expectativas y funcionamiento del campo para cada una de las variables de calidad de los servicios.

En el siguiente apartado se observan los análisis bivalente de las variables de opinión del usuario con respecto a sus características sociodemográficas.

En esta sección se muestra el análisis de las variables de satisfacción del usuario según sus características sociodemográficas. Las variables de satisfacción, consideradas como escala numérica, no cumplen los supuestos estadísticos de normalidad, por lo que para estudiar las diferencias según las variables sociodemográficas, se mostrará la correlación de Spearman; y se realizarán la prueba de U Mann-Whitney (para variables sociodemográficas con dos categorías de respuestas) o Kruskal-Wallis (para variables con más de dos categorías).

La Tabla 47 muestra las variables de satisfacción del cliente en función del país donde residía. Esta última variable se recodificó originando dos grupos: los residentes en España y los que residían fuera de España. Se observa que, en general, los usuarios que residían fuera de España tenían, en media, una valoración de las variables de satisfacción superior a los residentes en España. Sin embargo, estas diferencias son en su mayoría no significativas, siendo solo significativas la valoración final del usuario ($U=33634.50$; $p<0.001$) y las siguientes variables: *aunque los precios suban seguiré jugando en este campo de golf* ($U=37054.00$; $p=0.042$), *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por los servicios que recibo* ($U=35841.50$; $p=0.009$) y *si tengo un problema me quejaré al director del campo de golf* ($U=30042.00$; $p<0.001$). De todas estas variables cuyo test resultó significativo, las tres primeras valoraciones fueron superiores en residentes fuera de España y solo la última tenía una valoración más alta para usuarios residentes en España.

Tabla 47. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según el país donde residían

País		N	Media	Mediana	Desv. Típ.	Interv. Conf. 95%		Test de comparación de medias; p-valor
						Límite inferior	Límite superior	
B.3.10. Basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, indique como se siente en general como cliente de este campo.	España	470	6,374	7	2,543	6,149	6,609	U=33634,50; 0,000*
	Fuera de España	174	7,046	8	2,265	6,703	7,381	
B.3.7.1. Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas	España	470	3,972	4	0,985	3,879	4,055	U=39385,50; 0,373*
	Fuera de España	175	4,114	4	0,742	4,006	4,220	
B.3.7.2. Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo	España	471	3,907	4	0,985	3,800	4,006	U=39339,50; 0,345*
	Fuera de España	175	4,080	4	0,798	3,968	4,195	
B.3.7.3. Animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf	España	470	3,868	4	1,150	3,758	3,962	U=39600,00; 0,445*
	Fuera de España	175	4,029	4	0,874	3,900	4,151	
B.3.7.4. Para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción	España	471	3,561	4	1,205	3,446	3,682	U=38826,00; 0,239*
	Fuera de España	175	3,754	4	0,898	3,623	3,886	
B.3.7.5. En los próximos años jugaré más en este campo de golf	España	470	3,804	4	1,195	3,699	3,903	U=38041,00; 0,156*
	Fuera de España	174	3,701	4	1,134	3,525	3,855	
B.3.7.6. En los próximos años jugaré menos en este campo de golf	España	469	2,267	2	1,320	2,147	2,383	U=37288,50; 0,081*
	Fuera de España	174	2,379	2	1,165	2,195	2,549	
B.3.7.7. Puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios	España	471	2,896	3	1,192	2,791	3,004	U=37018,00; 0,051*
	Fuera de España	174	2,684	3	1,111	2,506	2,856	
B.3.7.8. Aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf	España	471	2,732	3	1,284	2,615	2,857	U=37054,00; 0,042*
	Fuera de España	175	2,909	3	1,068	2,761	3,072	
B.3.7.9. Estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo	España	471	2,378	2	1,299	2,268	2,495	U=35841,50; 0,009*
	Fuera de España	175	2,600	3	1,077	2,440	2,750	
B.3.7.10. Cambiaré a otro campo de golf si tengo un problema con el servicio	España	471	3,089	3	1,303	2,962	3,212	U=39423,50; 0,382*
	Fuera de España	175	2,989	3	1,104	2,828	3,153	
B.3.7.11. Si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes/personas	España	471	3,236	3	1,274	3,121	3,350	U=40311,00; 0,659*
	Fuera de España	175	3,309	3	1,070	3,161	3,468	
B.3.7.12. Si tengo un problema con este campo de golf reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios	España	470	2,772	3	1,326	2,653	2,886	U=38765,00; 0,297*
	Fuera de España	174	2,649	3	1,230	2,463	2,827	
B.3.7.13. Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf	España	467	3,679	4	1,199	3,571	3,788	U=30042,00; 0,000*
	Fuera de España	175	3,149	3	1,165	2,969	3,333	

La Tabla 48 muestra las correlaciones de las variables de satisfacción del usuario con la edad del usuario. En general, se observan correlaciones positivas que indican que a mayor edad mayor satisfacción para la satisfacción en general, que aún siendo significativas, la asociación es bastante débil (valores inferiores a 0.2, por lo que quizás dicha asociación ocurra solo para algún grupo de edad y no para el conjunto de usuarios).

Con el propósito de observar si existe esa asociación para todas las edades con la satisfacción, se procedió a clasificar a los usuarios en subgrupos y se realizaron pruebas estadísticas para la diferencias en la satisfacción según el grupo de

edad al que el usuario pertenecía. En Tablas 48 (a y b) y 49 se observan los resultados del cruce de las variables de satisfacción con la edad de los usuarios, considerando ésta como categórica.

Dicha variable agrupa los usuarios en seis franjas de edad: menores de 25 años, de 25 a 34 años, de 35 a 44 años, de 45 a 54 años, de 55 a 65 años y mayores de 65 años. En la Tabla 48 se muestra una tendencia a aumentar la satisfacción general a medida que aumenta la edad hasta los 55 años, a partir de los 55 años la satisfacción de los usuarios vuelve a disminuir, siendo estas diferencias entre grupos de edades significativa (K-W=25,70;(g.l. 5);p<0.001).

Tabla 48a. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según la edad (continua)

	Rho de Spearman	B.3.	B.3.7.1.	B.3.7.2.	B.3.7.3.	B.3.7.4.	B.3.7.5.	B.3.7.6.	B.3.7.7.	B.3.7.8.	B.3.7.9.	B.3.7.10.	B.3.7.11.	B.3.7.12.	B.3.7.13.
Edad	Coef. de correlación	0,133	0,179	0,177	0,189	0,187	0,094	-0,005	-0,118	0,100	0,085	-0,092	0,039	-0,003	0,051
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,017	0,909	0,003	0,012	0,031	0,020	0,328	0,942	0,200
	N	637	637	638	637	638	636	635	637	638	638	638	638	637	634

Se observa que para todas las variables de satisfacción, en general, los grupos de usuarios más jóvenes proporcionaban una valoración inferior al resto de usuarios en las variables que tenían en cuenta aspectos no relacionados con reclamar o cambiar de club, es decir, los usuarios más jóvenes tenían un mayor grado de certeza en cambiar de campo si no satisface el campo las condiciones que ellos buscan. Las diferencias entre grupos fueron, para la mayoría de las variables, significativas. Tan solo no fueron significativas las diferencias entre grupos de edad en el caso de las variables *si tengo un problema se lo contaré a otros clientes y si tengo un problema con el campo reclamaré a entidades*, donde todos los usuarios, independientemente de su edad, opinaban de manera similar.

Tabla 48b. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según la edad (categórica) (1ª parte)

Edad	N	Media	Mediana	Desv. Tip.	Interv. Conf. 95%		Test comparación medias (g.l. 5); p-valor
					Límite inferior	Límite superior	
B.3.10. Basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, indique como se siente en general como cliente de este campo.	Menor 25	66	5,258	5	2,615	4,590	K-W=25,70 (g.l. 5); 0,000
	25-34 años	49	6,286	7	2,937	5,445	
	35-44 años	91	6,516	7	2,223	6,020	
	45-54 años	135	6,985	8	2,182	6,612	
	55-65 años	160	6,694	7	2,475	6,319	
	Mayor 65 años	136	6,728	8	2,481	6,275	
B.3.7.1. Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas	Menor 25	66	3,030	3	1,252	2,711	K-W=57,00 (g.l. 5); 0,000
	25-34 años	49	3,940	4	0,998	3,636	
	35-44 años	91	4,044	4	0,855	3,854	
	45-54 años	135	4,201	4	0,865	4,054	
	55-65 años	160	4,069	4	0,728	3,955	
	Mayor 65 años	136	4,206	4	0,731	4,081	
B.3.7.2. Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo	Menor 25	66	2,985	3	1,514	2,635	K-W=36,30 (g.l. 5); 0,000
	25-34 años	50	3,900	4	1,165	3,556	
	35-44 años	91	3,912	4	0,939	3,734	
	45-54 años	135	4,044	4	0,976	3,871	
	55-65 años	160	4,088	4	0,764	3,962	
	Mayor 65 años	136	4,176	4	0,788	4,041	

B.3.7.3. Animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf	Menor 25	66	2,848	3	1,470	2,517	3,200	K-W=46,17 (g.l. 5); 0,000
	25-34 años	50	3,900	4	1,147	3,575	4,218	
	35-44 años	91	3,813	4	1,053	3,602	4,024	
	45-54 años	135	4,052	4	1,024	3,886	4,220	
	55-65 años	160	4,081	4	0,861	3,955	4,205	
	Mayor 65 años	135	4,141	4	0,830	3,987	4,268	
B.3.7.4. Para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción	Menor 25	66	2,576	2	1,415	2,231	2,917	K-W=45,78 (g.l. 5); 0,000
	25-34 años	50	3,680	4	1,332	3,326	4,039	
	35-44 años	91	3,527	3	1,078	3,291	3,731	
	45-54 años	135	3,704	4	1,073	3,520	3,885	
	55-65 años	160	3,769	4	0,920	3,620	3,904	
	Mayor 65 años	136	3,860	4	0,936	3,711	4,016	
B.3.7.5. En los próximos años jugaré más en este campo de golf	Menor 25	66	2,621	2	1,423	2,296	2,961	K-W=54,28 (g.l. 5); 0,000
	25-34 años	50	3,820	4	1,207	3,458	4,163	
	35-44 años	91	3,934	4	1,041	3,707	4,155	
	45-54 años	134	4,082	4	1,069	3,895	4,277	
	55-65 años	160	3,869	4	0,959	3,701	4,007	
	Mayor 65 años	135	3,793	4	1,160	3,592	3,975	
B.3.7.6. En los próximos años jugaré menos en este campo de golf	Menor 25	66	3,227	3	1,537	2,864	3,591	K-W=35,17 (g.l. 5); 0,000
	25-34 años	50	1,980	2	1,204	1,646	2,317	
	35-44 años	90	2,044	2	1,111	1,812	2,302	
	45-54 años	134	2,134	2	1,243	1,938	2,353	
	55-65 años	160	2,194	2	1,174	2,005	2,367	
	Mayor 65 años	135	2,385	2	1,246	2,178	2,603	
B.3.7.7. Puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios	Menor 25	66	3,439	4	1,337	3,111	3,770	K-W=20,81 (g.l. 5); 0,001
	25-34 años	50	2,740	3	1,175	2,408	3,077	
	35-44 años	91	2,923	3	1,003	2,716	3,133	
	45-54 años	135	2,726	3	1,102	2,528	2,924	
	55-65 años	160	2,875	3	1,142	2,704	3,071	
	Mayor 65 años	135	2,652	3	1,211	2,457	2,848	

Tabla 49. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según edad (categórica) (2ªparte)

Edad		N	Media	Mediana	Desv. Típ. Límite inferior	Interv. Conf. 95%		Test comparación medias(g.l.); p-valor
						Límite superior		
B.3.7.8. Aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf	Menor 25	66	2,485	2	1,384	2,136	2,797	K-W=12,97(g.l. 5); 0,024
	25-34 años	50	3,100	3	1,298	2,726	3,471	
	35-44 años	91	2,615	2	1,190	2,362	2,867	
	45-54 años	135	2,741	3	1,209	2,560	2,953	
	55-65 años	160	2,725	3	1,218	2,536	2,916	
	Mayor 65 años	136	2,956	3	1,167	2,752	3,139	
B.3.7.9. Estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo	Menor 25	66	2,106	2	1,314	1,800	2,431	K-W=16,29(g.l. 5); 0,006
	25-34 años	50	2,940	3	1,490	2,533	3,342	
	35-44 años	91	2,264	2	1,246	2,011	2,538	
	45-54 años	135	2,319	2	1,150	2,130	2,512	
	55-65 años	160	2,500	3	1,208	2,319	2,690	
	Mayor 65 años	136	2,522	3	1,211	2,307	2,723	

B.3.7.10. Cambiaré a otro campo de golf si tengo un problema con el servicio	Menor 25	66	3,515	4	1,350	3,197	3,849	K-W=12,97(g.l. 5); 0,024
	25-34 años	50	2,940	3	1,284	2,549	3,298	
	35-44 años	91	3,297	3	1,159	3,073	3,553	
	45-54 años	135	2,896	3	1,265	2,680	3,113	
	55-65 años	160	3,075	3	1,257	2,887	3,259	
	Mayor 65 años	136	2,890	3	1,184	2,676	3,080	
B.3.7.11. Si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes/ personas	Menor 25	66	3,091	3	1,333	2,757	3,392	K-W=9,13(g.l. 5); 0,104
	25-34 años	50	2,860	3	1,278	2,526	3,250	
	35-44 años	91	3,407	3	1,135	3,175	3,647	
	45-54 años	135	3,363	3	1,117	3,171	3,550	
	55-65 años	160	3,369	3	1,201	3,190	3,558	
	Mayor 65 años	136	3,191	3	1,262	2,961	3,390	
B.3.7.12. Si tengo un problema con este campo de golf reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios	Menor 25	66	2,485	2	1,406	2,136	2,837	K-W=8,77(g.l. 5); 0,119
	25-34 años	50	2,680	3	1,362	2,300	3,061	
	35-44 años	90	2,822	3	1,214	2,570	3,067	
	45-54 años	135	2,911	3	1,243	2,706	3,111	
	55-65 años	160	2,838	3	1,326	2,621	3,041	
	Mayor 65 años	136	2,566	3	1,309	2,341	2,791	
B.3.7.13. Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf	Menor 25	66	3,015	3	1,246	2,725	3,319	K-W=24,92(g.l. 5); 0,000
	25-34 años	50	3,640	4	1,290	3,281	4,000	
	35-44 años	91	3,604	4	1,144	3,373	3,835	
	45-54 años	132	3,515	4	1,149	3,307	3,705	
	55-65 años	160	3,794	4	1,198	3,603	3,969	
	Mayor 65 años	135	3,363	3	1,219	3,169	3,566	

La Tabla 50 muestra los resultados de las variables de satisfacción de los usuarios en función de su sexo. Tan solo se observan diferencias significativas entre sexos para las variables *animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf* ($U=37495.00$; $p=0.024$), en el que tuvieron una valoración superior las mujeres; *en los próximos años jugaré más en este campo de golf* ($U=37796.50$; $p=0.048$), en la que también mostraron mejor valoración las mujeres; y *cambiaré de campo de golf si tengo problemas con el servicio* ($U=37614.00$; $p=0.029$), que en este caso la valoración fue superior entre hombres.

Tabla 50 . Análisis bivalente de las variables de satisfacción según sexo

B.3.4. Sexo		N	Media	Mediana	Desv. Típ.	Interv. Conf. 95%		Test comparación medias(g.l.); p-valor
						Límite inferior	Límite superior	
B.3. 10. Basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, indique como se siente en general como cliente de este campo.	Hombre	471	6,825	7	2,406	6,406	6,830	U=41259,00; 0,751*
	Mujer	178	6,483	8	2,673	6,065	6,880	
B.3.7.1. Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas	Hombre	470	3,989	4	0,911	3,912	4,074	U=38665,00; 0,086*
	Mujer	179	4,095	4	0,946	3,950	4,231	
B.3.7.2. Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo	Hombre	471	3,928	4	0,911	3,827	4,015	U=39322,50; 0,159*
	Mujer	179	4,034	4	1,022	3,883	4,176	
B.3.7.3. Animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf	Hombre	470	3,872	4	1,069	3,782	3,974	U=37495,00; 0,024*
	Mujer	179	4,045	4	1,085	3,888	4,191	

B.3.7.4. Para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción	Hombre	471	3,580	4	1,102	3,476	3,679	U=38230,50; 0,056*
	Mujer	179	3,726	4	1,184	3,556	3,910	
B.3.7.5. En los próximos años jugaré más en este campo de golf	Hombre	470	3,751	4	1,135	3,648	3,852	U=37796,50; 0,048*
	Mujer	178	3,871	4	1,271	3,676	4,058	
B.3.7.6. En los próximos años jugaré menos en este campo de golf	Hombre	469	2,299	2	1,247	2,186	2,411	U=40093,50; 0,420*
	Mujer	178	2,264	2	1,354	2,069	2,471	
B.3.7.7. Puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios	Hombre	470	2,889	3	1,118	2,784	2,998	U=38621,50; 0,094*
	Mujer	179	2,709	3	1,287	2,524	2,891	
B.3.7.8. Aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf	Hombre	471	2,756	3	1,223	2,644	2,866	U=40743,00; 0,497*
	Mujer	179	2,827	3	1,249	2,647	3,006	
B.3.7.9. Estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo	Hombre	471	2,450	2	1,243	2,344	2,552	U=41081,50; 0,605*
	Mujer	179	2,391	2	1,247	2,213	2,577	
B.3.7.10. Cambiaré a otro campo de golf si tengo un problema con el servicio	Hombre	471	3,123	3	1,269	3,004	3,236	U=37614,00; 0,029*
	Mujer	179	2,872	3	1,185	2,704	3,049	
B.3.7.11. Si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes/personas	Hombre	471	3,301	3	1,202	3,193	3,406	U=39518,50; 0,202*
	Mujer	179	3,151	3	1,261	2,957	3,346	
B.3.7.12. Si tengo un problema con este campo de golf reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios	Hombre	471	2,762	3	1,304	2,646	2,880	U=40479,00; 0,560*
	Mujer	177	2,695	3	1,296	2,503	2,885	
B.3.7.13. Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf	Hombre	467	3,522	4	1,210	3,410	3,635	U=40664,50; 0,581*
	Mujer	179	3,570	4	1,218	3,397	3,740	

En la Tabla 51 se observan los resultados del análisis bivalente de la satisfacción del usuario según el país de nacimiento. La variable país de nacimiento agrupa a los usuarios teniendo en cuenta si nacieron o no en España. Al igual que sucedió cuando se agruparon por país de residencia, los usuarios con país de nacimiento diferente a España, en general, mostraron valoraciones más altas cuando la variable de satisfacción se refería a un aspecto positivo del campo. Sin embargo, cuando la variable de satisfacción se refería a aspectos como quejarse a diferentes agentes o un posible cambio de campo, en general, los nacidos en España fueron los que presentaron valores más altos.

Estas diferencias, fueron significativas para varias de las preguntas de satisfacción: *valoración final* (U=37476,00; 0,000), *contar aspectos positivos* (U=42446,00; p=0,000), *recomendar el campo de golf* (U=44665,00; p=0,005), *animar a familiares y amigos* (U=44614,50; 0,006), *consideraré este campo de golf como la primera opción* (U=44245,50; p=0,004), *jugar en otro campo de golf que ofreciera mejores servicios* (U=43808,50; p=0,002), *seguir en el campo de golf aunque los precios fueran más altos* (U=44516,50; p=0,006), *estar dispuesto a pagar un precio más alto por los servicios prestados en el campo* (U=45623,00; p=0,022), y *reclamar ante el director de campo si se tiene algún problema con el servicio* (U=38521,00; p=0,000).

A excepción de esta última y de la variable *puede que juegue en un campo de golf que ofrezca mejores servicios*, todas ellas tuvieron una valoración más elevada por parte de los usuarios que habían nacido fuera de España.

Tabla 51. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según el país de nacimiento

País nacimiento		N	Me- dia	Medi- ana	Desv. Típ.	Interv. Conf. 95%		Test compara- ción medi- as(g.l.); p-valor
						Límite inferior	Límite supe- rior	
B.3. 10. Basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, indique como se siente en general como cliente de este campo.	España	387	6,469	7	2,516	5,969	6,478	U=37476,00; 0,000*
	Fuera de Es- paña	261	7,073	8	2,340	6,803	7,361	
B.3.7.1. Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas	España	388	3,884	4	1,006	3,790	3,984	U=42446,00; 0,000*
	Fuera de Es- paña	261	4,207	4	0,751	4,116	4,301	
B.3.7.2. Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo	España	388	3,838	4	1,006	3,729	3,949	U=44665,00; 0,005*
	Fuera de Es- paña	262	4,122	4	0,849	4,015	4,224	
B.3.7.3. Animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf	España	387	3,788	4	1,181	3,658	3,904	U=44614,50; 0,006*
	Fuera de Es- paña	262	4,095	4	0,881	3,989	4,198	
B.3.7.4. Para cualquier servicio que pudiera necesitar considerará este campo de golf como la primera opción	España	388	3,482	4	1,240	3,361	3,605	U=44245,50; 0,004*
	Fuera de Es- paña	262	3,813	4	0,909	3,699	3,924	
B.3.7.5. En los próximos años jugaré más en este campo de golf	España	388	3,784	4	1,201	3,673	3,901	U=49324,50; 0,618*
	Fuera de Es- paña	260	3,765	4	1,144	3,615	3,910	
B.3.7.6. En los próximos años jugaré menos en este campo de golf	España	386	2,306	2	1,356	2,172	2,455	U=49186,00; 0,597*
	Fuera de Es- paña	261	2,272	2	1,153	2,130	2,419	
B.3.7.7. Puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios	España	388	2,954	3	1,202	2,835	3,082	U=43808,50; 0,002*
	Fuera de Es- paña	261	2,667	3	1,099	2,527	2,804	
B.3.7.8. Aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf	España	388	2,678	3	1,309	2,545	2,800	U=44516,50; 0,006*
	Fuera de Es- paña	262	2,912	3	1,095	2,778	3,047	
B.3.7.9. Estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo	España	388	2,366	2	1,329	2,232	2,506	U=45623,00; 0,022*
	Fuera de Es- paña	262	2,523	3	1,103	2,391	2,673	
B.3.7.10. Cambiaré a otro campo de golf si tengo un problema con el servicio	España	388	3,111	3	1,308	2,983	3,229	U=47653,50; 0,164*
	Fuera de Es- paña	262	2,969	3	1,164	2,829	3,114	
B.3.7.11. Si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes/personas	España	388	3,229	3	1,297	3,100	3,367	U=49577,00; 0,582*
	Fuera de Es- paña	262	3,305	3	1,103	3,172	3,436	
B.3.7.12. Si tengo un problema con este cam- po de golf reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usu- arios	España	387	2,744	3	1,329	2,620	2,878	U=50387,50; 0,959*
	Fuera de Es- paña	261	2,728	3	1,264	2,573	2,877	
B.3.7.13. Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf	España	385	3,714	4	1,215	3,589	3,836	U=38521,00; 0,000*
	Fuera de Es- paña	261	3,257	3	1,170	3,116	3,405	

La Tabla 52 muestra las variables de satisfacción en función de si el cliente pensaba que la relación calidad-precio era adecuada o no. Se observan diferencias significativas entre dichos grupos tanto para la valoración final del cliente como para las diez primeras cuestiones sobre la satisfacción, aquellos que consideran adecuada la relación calidad-precio muestran una mayor satisfacción general con el campo y expresarán una mejor opinión de ello a terceras personas. Las tres cuestiones últimas, referidas a si reclamarían a diferentes agentes ante un problema con el servicio del campo, no presentaron diferencias significativas entre los grupos.

En las variables de satisfacción donde las diferencias fueron significativas, presentaron valores más altos los clientes que sí creían que era correcta la relación calidad-precio, salvo en las que se preguntaba sobre un posible cambio de campo de golf o si jugarían menos en ese campo de golf.

Tabla 52. Análisis bivariante de las variables de satisfacción según si estaban conformes con la relación calidad-precio

Calidad-Precio		N	Media	Mediana	Desv. Típ.	Interv. Conf. 95%		Test comparación medias(g.l.); p-valor
						Límite inferior	Límite superior	
B.3.10. Basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, indique como se siente en general como cliente de este campo.	Si	510	6,930	8	2,526	6,470	6,929	U=17308,00; 0,000*
	No	105	5,762	6	2,092	5,366	6,138	
B.3.7.1. Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas	Si	511	4,131	4	0,838	4,058	4,205	U=16520,00; 0,000*
	No	105	3,390	4	1,114	3,192	3,600	
B.3.7.2. Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo	Si	511	4,088	4	0,838	4,004	4,169	U=16589,50; 0,000*
	No	105	3,276	4	1,244	3,039	3,516	
B.3.7.3. Animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf	Si	510	4,061	4	0,974	3,979	4,140	U=16245,00; 0,000*
	No	105	3,190	3	1,279	2,918	3,422	
B.3.7.4. Para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción	Si	511	3,789	4	1,032	3,698	3,869	U=15316,00; 0,000*
	No	105	2,819	3	1,262	2,588	3,054	
B.3.7.5. En los próximos años jugaré más en este campo de golf	Si	509	3,947	4	1,085	3,854	4,038	U=15344,00; 0,000*
	No	105	2,990	3	1,282	2,753	3,243	
B.3.7.6. En los próximos años jugaré menos en este campo de golf	Si	511	2,188	2	1,224	2,087	2,294	U=18414,50; 0,000*
	No	102	2,912	3	1,408	2,626	3,170	
B.3.7.7. Puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios	Si	511	2,751	3	1,141	2,659	2,843	U=19215,00; 0,000*
	No	104	3,346	3	1,197	3,092	3,563	
B.3.7.8. Aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf	Si	511	2,924	3	1,211	2,819	3,026	U=16043,50; 0,000*
	No	105	2,048	2	1,050	1,844	2,244	
B.3.7.9. Estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo	Si	511	2,569	2	1,230	2,456	2,673	U=15753,50; 0,000*
	No	105	1,695	1	1,048	1,495	1,895	
B.3.7.10. Cambiaré a otro campo de golf si tengo un problema con el servicio	Si	511	3,018	3	1,245	2,907	3,131	U=22533,00; 0,008*
	No	105	3,371	3	1,295	3,112	3,604	
B.3.7.11. Si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes/personas	Si	511	3,219	3	1,209	3,119	3,321	U=24610,50; 0,168*
	No	105	3,400	3	1,290	3,152	3,646	
B.3.7.12. Si tengo un problema con este campo de golf reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios	Si	509	2,749	3	1,310	2,645	2,863	U=26282,50; 0,785*
	No	105	2,705	3	1,293	2,462	2,952	
B.3.7.13. Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf	Si	508	3,581	4	1,193	3,474	3,685	U=23830,00; 0,104*
	No	104	3,346	3	1,305	3,066	3,598	

La Tabla 53 muestra las correlaciones entre las variables de satisfacción de los clientes. Se observa que la mayoría de las correlaciones son significativas, hecho que viene motivado por el elevado tamaño de la muestra. Sin embargo, también la mayor parte de las correlaciones presentan valores bajos, lo que significa que las variables de satisfacción tienen una débil correlación entre ellas.

Además, la valoración final muestra correlaciones significativas con todas las demás variables de satisfacción menos con las tres últimas, referidas a presentar quejas ante problemas con los servicios. Al ser dichas correlaciones muy débiles (el valor máximo es 0.352, entre la valoración final y *contaré aspectos positivos del campo*), no estando estrechamente relacionada la respuesta de satisfacción general con el resto de los indicadores de satisfacción considerados. Por otro lado, destacan las correlaciones entre las variables pertenecientes a las cuatro primeras preguntas de satisfacción del cuestionario, que además de ser significativas presentan correlaciones fuertes (todos los valores de los coeficientes superiores a 0.6).

Tabla 53. Correlaciones entre las variables de satisfacción

	Rho de Spearman	B.3.7. 1.	B.3.7. 2.	B.3.7. 3.	B.3.7. 4.	B.3.7. 5.	B.3.7. 6.	B.3.7.7.	B.3.7.8.	B.3.7.9.	B.3.7. 10.	B.3.7. 11.	B.3.7. 12.	B.3.7. 13.
B.3.	Coef. de correlación	0,352	0,308	0,312	0,258	0,275	-0,202	-0,109	0,107	0,103	-0,087	0,029	-0,025	0,005
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,006	0,009	0,026	0,461	0,533	0,902
	N	649	650	649	650	648	647	649	650	650	650	650	648	646
B.3.7.1.	Coef. de correlación		0,765	0,751	0,621	0,582	-0,276	-0,206	0,316	0,213	-0,149	0,013	-0,004	0,192
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,732	0,928	0,000
	N		651	650	651	649	648	650	651	651	651	651	649	647
B.3.7.2.	Coef. de correlación			0,797	0,698	0,597	-0,297	-0,227	0,373	0,236	-0,156	-0,016	-0,086	0,197
	Sig. (bilateral)			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,686	0,028	0,000
	N			651	652	650	649	651	652	652	652	652	650	648
B.3.7.3.	Coef. de correlación				0,719	0,635	-0,349	-0,276	0,364	0,254	-0,200	-0,005	-0,038	0,226
	Sig. (bilateral)				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,904	0,338	0,000
	N				651	649	648	650	651	651	651	651	649	647
B.3.7.4.	Coef. de correlación					0,639	-0,295	-0,237	0,432	0,335	-0,154	-0,038	0,031	0,199
	Sig. (bilateral)					0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,328	0,436	0,000
	N					650	649	651	652	652	652	652	650	648
B.3.7.5.	Coef. de correlación						-0,447	-0,179	0,378	0,234	-0,156	-0,016	0,029	0,262
	Sig. (bilateral)						0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,682	0,458	0,000
	N						647	649	650	650	650	650	648	646
B.3.7.6.	Coef. de correlación								0,254	-0,072	-0,051	0,247	0,077	-0,094
	Sig. (bilateral)								0,000	0,066	0,194	0,000	0,049	0,000
	N								649	649	649	649	649	645
B.3.7.7.	Coef. de correlación								-0,146	-0,132	0,405	0,239	0,215	0,062
	Sig. (bilateral)								0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,113
	N								651	651	651	651	649	647
B.3.7.8.	Coef. de correlación										0,559	-0,086	-0,065	0,070
	Sig. (bilateral)										0,000	0,029	0,097	0,001
	N										652	652	652	648
B.3.7.9.	Coef. de correlación											-0,089	-0,050	0,093
	Sig. (bilateral)											0,023	0,203	0,018
	N											652	652	648
B.3.7.10.	Coef. de correlación												0,423	0,116
	Sig. (bilateral)												0,000	0,003
	N												652	648

B.3.7.11.	Coef. de correlación												0,360	0,262
	Sig. (bilateral)												0,000	0,000
	N												650	648
B.3.7.12.	Coef. de correlación													0,347
	Sig. (bilateral)													0,000
	N													646

5. 9. Discusión de los hallazgos del Estudio 1

Para el análisis de la calidad percibida de los clientes externos de los campos de golf , la literatura muestra que el estudio de la calidad de servicio debe controlarse atenta y continuamente (Jiang y Wang, 2006; Johnson y Gustavson, 2000) y resulta fundamental para asegurar los procesos de fidelización y mantenimiento de estándares que permitan la comparación con otras organizaciones o con la misma en procesos de gestión de la calidad (Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina y Gallardo, 2010). Por ello, las organizaciones interesadas en establecer estrategias de diferenciación, basadas en la mejora de la calidad a través de la satisfacción del cliente, deben tener en cuenta la opinión de los mismos y saber cuáles son sus necesidades (García-Mas, 2003; Pastor, 2007; Quintanilla, 2002) pues la calidad no está definida por la organización, sino por los propios clientes (Grönroos, 1994).

Los diferentes modelos de gestión de la calidad recalcan la importancia de incorporar a la conceptualización y medida de la calidad de un servicio las opiniones y percepciones del usuario, hasta el punto de que en la actualidad no tiene sentido hablar de calidad total si no se tiene en cuenta también la calidad percibida por parte del cliente (Serrano et al., 2010).

Hutchinson et al. (2009), y Petrick y Backman (2002a, 2002b) indican que en la literatura existen pocos trabajos que relacionen las variables personales de los jugadores de golf con el valor percibido y la satisfacción, sin embargo recientemente el interés por esta línea de investigación ha crecido notablemente (Hutchinson et al. 2010; Lee et al. 2011; Wu et al. 2010) aunque principalmente desde el punto de vista del turismo deportivo.

Específicamente en el contexto del golf, los trabajos de Hwang y Won (2010) y Won et al. (2009), señalan que el estado del campo de golf y las instalaciones son los atributos que mejor explican las preferencias de los usuarios. Won et al. (2009) encuestan a 155 participantes de tres campos de golf públicos, Hwang y Won (2010) donde participan 279 golfistas de cinco campos de prácticas.

En España hay escasos estudios referentes a la calidad, se ha encontrado el estudio de tesis doctoral sobre el análisis del modelo de los turistas de las vías verdes y senderos, donde se analiza la calidad, desarrollada por Luque (2013) y la tesis doctoral de Serrano (2013), donde se crea una herramienta para la evaluación de la calidad de los campos de golf. Serrano (2013) desarrolla un estudio donde se entrevistan a 1042 usuarios, en 14 campos de golf, ubicados en Galicia. Donde señala a la dimensión humana y organizativa como el eje sobre el que pivota la calidad percibida en este tipo de organizaciones, más allá de las propias instalaciones o incluso el campo de juego.

Hay otros estudios sobre servicios deportivos, los cuales llegan a conclusiones parecidas, como son los estudios de Dorado (2004) en servicios deportivos municipales de Castilla la Mancha, donde advierte que el factor de mayor relevancia es el propio personal; esto mismo concluyen Triadó, Aparicio y Rimbau (1999) en centros deportivos municipales de Barcelona y Gálvez (2011) en servicios deportivos municipales de Málaga, donde además de sugerir que la dimensión del personal es la que cuenta con mayor capacidad para explicar la satisfacción del usuario.

Galvez (2011) hace una clara diferencia entre las instalaciones y el espacio deportivo, al igual que Mañas, Giménez, Muyor, Martínez-Tur y Moliner (2008) señalando que cabría distinguir entre los aspectos tangibles centrales (objeto

principal del uso de la organización) de aquellos que resultan auxiliares y que tienen menor impacto sobre las evaluaciones de los clientes, y sobre el uso que éste da al servicio contratado (Serrano, 2013).

En este estudio se utiliza como herramienta el cuestionario Customer service quality survey golf course de Crilley, Murray, Howat, March y Adamson (2002) para medir la calidad de los campos públicos de golf, del CERM (Centre for Environmental and Recreation Management) cuyo artículo titulado *Measuring performance in operational management and customer service quality: A survey of financial and non-financial metric sfrom the Australia golf industry*, se traducirá y adaptará la herramienta al español, con el objetivo de evaluar los campos de golf para mejorar la calidad percibida de los usuarios de los campos de golf. Ante esta necesidad, se ha desarrollado el presente estudio, cuyo objetivo general no es otro que realizar una aproximación empírica, orientada a la gestión y medida de la calidad percibida del servicio prestado en los clubes de golf.

En el estudio de Howat y Murray (2002), estos autores concluyen que aspectos tales como la amabilidad del personal tiene un efecto importante para deleitar a los clientes, sin embargo parece que la mejora de la calidad de los árbitros aunque tendría la capacidad de disminuir la insatisfacción, no tendría tanta capacidad de entusiasmar a los clientes como la amabilidad del personal.

Se busca crear un elemento de medida de la calidad, para lograr desarrollar una herramienta de gestión que permita averiguar lo que busca el cliente y así se le pueda proporcionar, para ello se deben hacer las cosas siguiendo una ejecución de alta calidad que permita dar un optimo servicio, ya que no será muy lejana la fecha, en la que en que todos los campos deban adecuarse a la norma UNE 188001 (2011) en su segunda revisión, *Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio*, la cual dice que la dirección debe definir e implantar un sistema de evaluación de la calidad del servicio, a través de cuestionarios y/o entrevistas a los usuarios.

Todos los clubes deben de controlar el estudio de la calidad para asegurar la fidelización y los estándares que le permitan compararse con otras organizaciones, todo aquel que pretenda diferenciarse por la calidad debe tener en cuenta la opinión de sus usuarios/clientes que son los que definen la calidad con su opinión. Se trata de dotar a los gestores de una herramienta de medida fiable, fácil de usar y en un corto periodo de tiempo, para poder testar la calidad de su organización de manera habitual.

5.9.1. Discusión del Estudio 1 según las características en común de los usuarios (Conglomerados)

Esta investigación pretende dar respuesta a la búsqueda de una mejora de los servicios que ofrecen los campos de golf y su gestión mediante la medición de la calidad percibida por el cliente. El estudio tiene como objetivo principal la percepción de la calidad percibida de los clientes externos de los campos de golf en Andalucía.

Lo que se realizó en el estudio fue un análisis estadístico de cluster/conglomerado bietápico, inicialmente se realizó un análisis descriptivo y posteriormente un análisis bivariantes, con las variables de satisfacción de los usuarios con el objetivo de identificar grupos de personas con opiniones similares dentro de cada uno de los conglomerados, pero con opiniones distintas a las de otros grupos, creando de ese modo un perfiles de persona según sus opiniones y satisfacción con el campo.

Con el Cluster de la tesis se trata de medir las respuestas de unos y otros y ver como de diferentes son. Se discriminan estas respuestas y se hacen grupos para ver a nivel global cuales:

1. Similares
2. Diferentes.

Se buscan que características tienen los usuarios de cada grupo en común. Se busca crear un perfil, las características de las personas reagrupada (lo que piensa cada uno) y sus características. Para así poder anticiparse a lo que busca la clientela. Saber lo que quiere cada grupo y así poder anticiparse a nivel predictivo.

Así pues, utilizando las 16 variables de entrada (se las cataloga de satisfacción): estas son las variables que se encuentran al final del cuestionario (en el anexo 1), las variables del bloque de satisfacción del usuario del cuestionario 1, donde se incluyen las variables del cuestionario de fidelidad además de la opinión sobre calidad precio, número de áreas que percibía el usuario como descuidadas y valoración final del usuario. A continuación se procedió a clasificar los participantes según dichas opiniones. Dicho análisis de clasificación de grupos de perfiles de opinión resulto diferenciar claramente 3 conglomerados (grupos diferentes de personas con opiniones similares):

El conglomerado 1 cuenta con el 34,8% de los usuarios incluidos en el análisis

El conglomerado 2 es el que tienen mayor tamaño con el 52,1%

El conglomerado 3 es el de menor tamaño con solo el 13,1% de usuarios.

Se observa que la variable discriminadora con mayor importancia en los conglomerados fue el hecho de *animar a la familia y amigos a utilizar ese campo*, seguida de *recomendar ese campo a cualquiera que busque su consejo, para cualquier servicio que pueda necesitar consideraré este campo como la primera opción, contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas y en los próximos años jugaré más en este campo de golf*.

El resto de las variables de satisfacción consideradas, aunque nos sirven para discriminar los grupos, no son totalmente prescindibles, indicando que los usuarios en función de su opinión respecto a las variables de menor impacto están repartidos por igual entre los diferentes conglomerados. En la Figura 24 se observa el tamaño de los grupos de perfiles, se observa el tamaño de los 3 conglomerados formados.

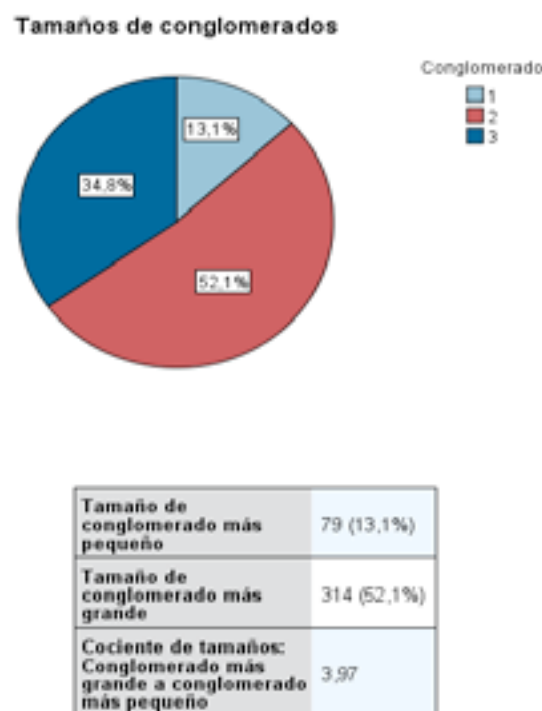


Figura 24. Tamaños de conglomerados obtenidos mediante un análisis de cluster bietápico

Se definen los tres conglomerados atendiendo a la media de las variables discriminatorias:

Así, el conglomerado 1 estaba formado usuarios cuya opinión acerca de aspectos por los que abandonar el campo de golf eran más elevadas o en acuerdo con ello, concretamente por las variables en que los usuarios expresaban que jugarían en otro campo de golf que ofreciera mejores servicios que en los siguientes años jugarían en otros campos el número de áreas descuidadas y que cambiarían a otro campo de golf si tuvieran algún problema con el servicio.

El conglomerado 2 estaba formado por los usuarios con opiniones más elevadas o en acuerdo con el hecho de que reclamarían si tuviera algún problema al órgano que consideraran competente (entidades externas, director del campo de golf o a otros clientes/personas.

Por último, el conglomerado 3 lo formaban los clientes que permanecerían en el campo de golf, es decir, los usuarios que animarían a su familia y amigos a jugar en el campo recomendarían el campo de golf para cualquier servicio que necesitaran considerarían el campo de golf como primera opción, contarían aspectos positivos sobre el campo, seguirían en el campo aunque los precios fueran más altos, consideraban adecuada la relación calidad-precio del campo (97.6%) y estaban dispuestos a pagar un precio más alto por jugar en el campo de golf por el servicio recibido.

Así pues, claramente se pueden distinguir entre el usuario que cambiaría con facilidad de campo de golf en caso de insatisfacción o problemas, el usuario que ante una situación de problema o desacuerdo reclamarían su derecho o expresarían su queja antes de cambiar de campo y el usuario que estaba muy satisfecho con el campo y expresaría su satisfacción hacia el exterior mediante recomendaciones del campo a terceras personas.

En la figura 25 se observa que la variable discriminatoria con mayor importancia en los conglomerados fue el hecho de *animar a la familia y amigos a utilizar ese campo*, seguida de *recomendar ese campo a cualquiera que busque su consejo, para cualquier servicio que pueda necesitar considerará este campo como la primera opción, contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas y en los próximos años jugaré más en este campo de golf*. El resto de las variables de satisfacción consideradas, aunque nos sirven para discriminar los grupos, no son totalmente prescindibles, indicando que los usuarios en función de su opinión respecto a las variables de menor impacto están repartidos por igual entre los diferentes conglomerados.

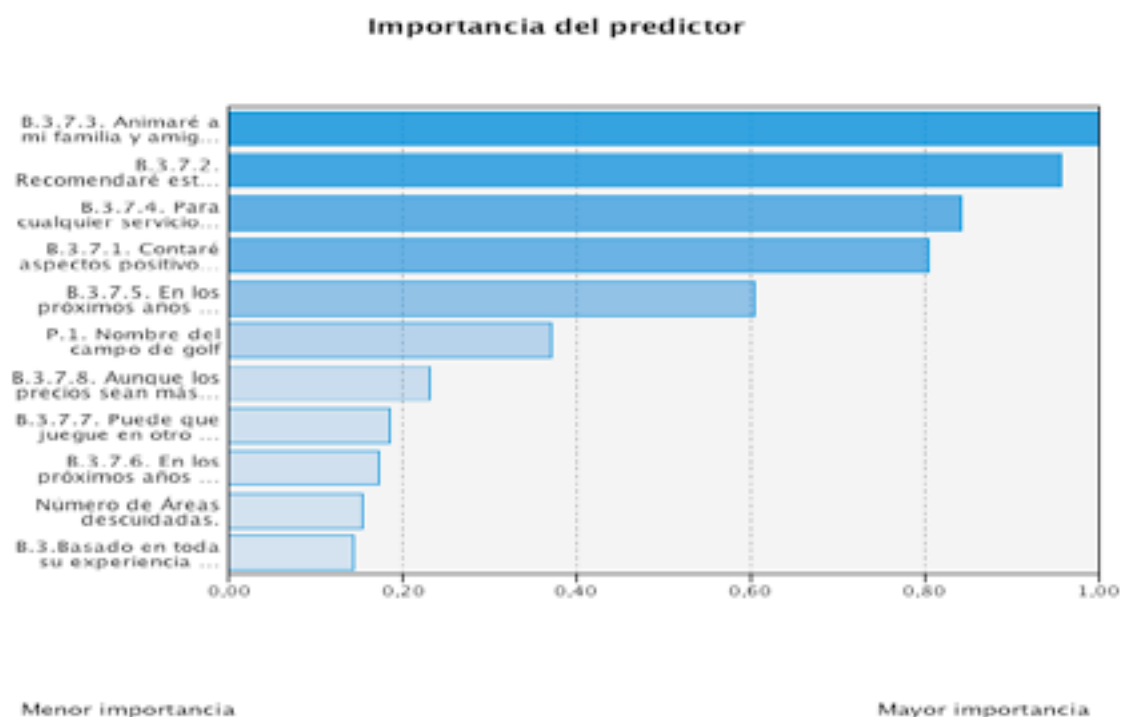


Figura 25. Importancia de las variables discriminatoria

5.9.2. Discusión del Estudio 1 respecto a las características sociodemográficas

Una vez obtenido los tres perfiles de usuarios, se presenta en esta sección los resultados obtenidos del análisis de regresión multivariante. Dicho análisis se realizó con el objetivo de identificar aquellas características sociodemográficas, culturales y deportivas de los usuarios que formaban cada uno de los perfiles de usuarios según su satisfacción. Además se consideraron variables relacionadas con el campo con el propósito de identificar si los usuarios pertenecientes a un grupo en particular eran aquellos que pertenecían a **campos** con ciertos servicios específicos.

Con objeto de llevar a cabo una segmentación de usuarios/practicantes en el ámbito del golf para identificar los posibles perfiles de usuarios, explorando además la existencia de diferentes vías para favorecer la satisfacción de cada uno de ellos y, en definitiva, para la creación de valor, se obtienen los siguientes resultados según los grupos en que se subdividen los resultados:

1. Se subdivide en función de la edad de los usuarios:

Respecto a la influencia de las variables sociodemográficas en los campos de golf, se observa que un poco más de la mitad de los usuarios analizados tenían una edad comprendida entre los 50-69 años (50.94%). Donde la edad media del usuario era de 50.17 años. En el estudio de Serrano (2013) las edades estaban comprendidas entre los 16 y 79 años, más de la mitad (57,75%) entre 41 y 60, donde la edad media es 47, 58 años.

Se observa que para todas las variables de satisfacción, en general, los grupos de usuarios más jóvenes proporcionaban una valoración inferior al resto de usuarios en las variables que tenían en cuenta aspectos no relacionados con reclamar o cambiar de club, es decir, los usuarios más jóvenes tenían un mayor grado de certeza en cambiar de campo si no satisface el campo las condiciones que ellos buscan.

2. Se divide según el país de residencia del usuario:

Las características sociodemográficas de los usuarios que contestaron el cuestionario de satisfacción. La mayoría de los usuarios, el 72.24%, residía en España. El resto de nacionalidades donde residían los usuarios presentaban un porcentaje pequeño del total, entre los que destaca Suecia (7.67%), Islandia (4.75%) y Dinamarca (3.22%). Además, se observa que el 59.51% de los usuarios eran españoles y que el resto de nacionalidades presentaron un porcentaje muy pequeño del total. Algunos de los países de nacimiento con más usuarios fueron Reino Unido (11.81%) y Suecia (9.05%).

Las variables de satisfacción del cliente en función del país donde residía. Esta última variable se recodificó originando dos grupos: los residentes en España y los que residían fuera de España. Se observa que, en general, los usuarios que residían fuera de España tenían, en media, una valoración de las variables de satisfacción superior a los residentes en España. Así como estar dispuestos a pagar un precio más alto por el servicio recibido y jugar en ese campo.

La variable país de nacimiento agrupa a los usuarios teniendo en cuenta si nacieron o no en España. Al igual que sucedió cuando se agruparon por país de residencia, los usuarios con país de nacimiento diferente a España, en general, mostraron valoraciones más altas cuando la variable de satisfacción se refería a un aspecto positivo del campo. Sin embargo, cuando la variable de satisfacción se refería a aspectos como quejarse a diferentes agentes o un posible cambio de campo, en general, los nacidos en España fueron los que presentaron valores más altos.

Existe una asociación significativa de la nacionalidad de los usuarios en el conglomerado ($p=0.022$), siendo más probable encontrar en dicho perfil de usuario aquellos nacidos en España ($\text{Exp}(B)=1.855$).

3. Se tiene en cuenta el género del usuario:

Por otra parte referente a la práctica del golf, la mayoría de los usuarios son: el 73.43% de los usuarios eran hombres,

frente al 26.42% de mujeres. En el estudio de Serrano (20013) el porcentaje encontrado hombres (82,2%), frente al 17,8% de mujeres.

Donde se pone en consonancia el estudio de Serrano et al. (2011) donde encuentran diferencias entre género interesantes para la gestión y adecuación del servicio de golf. Por un lado no detectan grandes diferencias motivacionales, pero por otro sí detectan diferencias en las barreras para jugar más. Concretamente, las cargas familiares tienen un peso específico mayor en las mujeres, hecho que sugiere a los gestores la posibilidad de incorporar actividades dirigidas a los más pequeños y a las familias.

Las variables de satisfacción de los usuarios en función de su sexo. Tan solo se observan diferencias significativas entre sexos para las variables *animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf* en el que tuvieron una valoración superior las mujeres; *en los próximos años jugaré más en este campo de golf* en la que también mostraron mejor valoración las mujeres; y *cambiaré de campo de golf si tengo problemas con el servicio* que en este caso la valoración fue superior entre hombres.

A continuación se muestra la estimación de los parámetros del modelo logístico multinomial realizado para clasificar a los sujetos según los valores de un conjunto de posibles variables asociadas a los sujetos que forman los clusters. Las variables explicativas consideradas fueron:

- El género.
- La edad.
- Si el país de nacimiento era España o no.
- Si era socio .
- La razón por la que asiste al campo de golf.
- Frecuencia con que visita el campo.
- Si el campo solo realiza actividades relacionadas con el golf (variables de actividades, sociodemográficas, gestión y características del campo).

Notar que se comprobó asociación de las variables pertinentes relacionadas con las características sociodemográficas de los usuarios (cuestionario 1), los servicios prestados por el campo de golf (cuestionario 2), modo de gestionar el campo de golf (cuestionario 3) y características de mantenimiento del campo (cuestionario 4), siendo eliminadas del modelo aquellas variables que no fueron significativas, ni tuvieron comportamientos como variables confusoras.

Con respecto al conglomerado 1, y de la mayor o menor pertenencia en función del sexo de los integrantes, se observa que hay diferencias significativas entre hombres y mujeres ($p=0.010$), es decir, la probabilidad de encontrar a un hombre es 4 veces mayor que la de encontrar a una mujer.

Esto nos informa de la práctica deportiva del golf sigue siendo mayormente practicada por hombres. Como así se refleja en la participación del 73,43% de hombres.

En las correlaciones entre las variables de satisfacción de los clientes (las últimas 16 preguntas del cuestionario, que se encuentra en el anexo 1). Se observa que la mayoría de las correlaciones son significativas, hecho que viene motivado por el elevado tamaño de la muestra. Sin embargo, también la mayor parte de las correlaciones presentan valores bajos, lo que significa que las variables de satisfacción tienen una débil correlación entre ellas.

Además, la valoración final muestra correlaciones significativas con todas las demás variables de satisfacción menos con las tres últimas, referidas a presentar quejas ante problemas con los servicios. Al ser dichas correlaciones muy débiles, no estando estrechamente relacionada la respuesta de satisfacción general con el resto de los indicadores de satisfacción considerados. Por otro lado, destacan las correlaciones entre las variables pertenecientes a las cuatro primeras preguntas de satisfacción del cuestionario, que además de ser significativas presentan correlaciones fuertes.

5.9.3. Discusión del Estudio 1 respecto al uso del campo

En cuanto a las clasificaciones de los usuarios de los campos de golf, se observa que la principal razón por la que los usuarios asistieron al campo de golf fue golf de ocio, seguida de competiciones de golf. La opción menos señalada fue evento social. En este elemento que coincide con el trabajo de Paníza (2005) que comenta que en Andalucía, las razones para jugar al golf son: en primer lugar el motivo es hacer ejercicio y en segundo lugar para jugar y divertirse con los amigos.

De los usuarios del campo de golf que respondieron al cuestionario, solo el 34.66% eran socios del mismo, estudio de Crilley et al. (2002) solo había un 26% de socios. Con lo que muestra la cantidad de jugadores no socios, por ser extranjeros o por preferir jugar en varios campos.

Se observa que el 37.27% de los usuarios, vivían a más de 40 km del campo y el 30.21% a 5 km o menos. En estudio de Crilley et al. (2002) el 43% vive a menos del 5 km del campo, el resto se reparte en distancias intermedias, más de 5 km y menos de 10 km el 11.50% y más de 10 km y menos de 40 km el 21.01%. Hay una mayor predominancia de jugadores que viven cerca del campo, pero también a otros no le importa desplazarse por jugar.

La mayoría de los usuarios visitaba el campo más de cuatro veces al mes (33.90%) o solo ocasionalmente (32.98%). El 34% de los jugadores visitaba el campo al menos 4 veces al mes en el estudio de Crilley et al. (2002). En este caso se tiene un porcentaje parecido de jugadores habituales y esporádicos.

Sobre el tiempo que pasaba el usuario en el campo, la mayoría (el 50.77%), afirmó que permanecía entre 4 y 5 horas en el campo; solo un 5.98% permanecía menos de tres horas, en el estudio de Crilley et al. (2002) al contrario el 45% permanecía menos de 3 horas en el campo. El 16.10% estaba entre 3 y 4 horas y el 26.99% permanecía más de 5 horas. Con lo que nos muestra que muchos de los usuarios dedican ese día a jugar al golf, ya sea por estar de vacaciones o viaje o por disponer de tiempo libre, mientras que en los campos de golf australianos muchos de los usuarios aprovechan algún hueco en su día para practicar un rato de golf.

Respecto a la hora a la que llegaba el usuario, la gran mayoría (el 64.11%), llegaba de 9:00 a 12:00, seguido del 17.48% que llegaba antes de las 9:00; el resto llegaba después de las 12:00. En el estudio de Crilley et al. (2002) el 70% de los usuarios jugaba por la mañana.

Al preguntarles sobre los días que jugaban a la semana, el 27.61% y el 21.01%, respondieron que toda la semana y que algún día laborable y algún día del fin de semana, respectivamente; siendo estas las respuestas más frecuentes. Por otro lado, el 2.61% contestó que solo el domingo asistía al campo. En el estudio de Crilley et al. (2002) el 59% de los jugadores visitaba el campo en días durante la semana.

Por último, se observa que más de la mitad de los usuarios jugaban desde hacía más de dos años, llevando entre 2 y 5 años el 23.77% y más de 5 años el 30.06%. Paníza (2005) observa que el periodo de mayor captación de jugadores se ha dado entre 1997 y 2003 con un 60% entre menores de 20 años y un 58% entre jugadores de 21 y 40 años, sería interesante observar el porcentaje de jugadores en periodos de antes y durante la crisis, pero no se han encontrado datos. En este caso se observa que hay un porcentaje interesante de nuevos jugadores pero que es aún mayor el de usuarios ya más experimentados.

A continuación se ven los resultados obtenidos del análisis de regresión multivariante. Dicho análisis se realizó con el objetivo de identificar aquellas características sociodemográficas, culturales y deportivas de los usuarios que formaban cada uno de los perfiles de usuarios según su satisfacción. Además se consideraron variables relacionadas con el campo con el propósito de identificar si los usuarios pertenecientes a un grupo en particular eran aquellos que pertenecían a campos con ciertos servicios específicos.

Se muestra la estimación de los parámetros del modelo logístico multinomial realizado para clasificar a los sujetos según los valores de un conjunto de posibles variables asociadas a los sujetos que forman los clusters. Las variables explicativas consideradas fueron: el género, la edad, si el país de nacimiento era España o no, si era socio, la razón por la que asiste al campo de golf, frecuencia con que visita el campo, si el campo solo realiza actividades relacionadas con el golf, etc.

Así pues, el perfil de usuario en dicho conglomerado corresponde, tanto a hombre como mujeres, principalmente españoles, que asistían de manera moderada al campo (menos de 4 veces al mes), que eran socio del campo y cuando asistían pasaban menos de 5 horas en el campo, y que cuyos campos de golf tenían escuela. En el estudio de Paníza (2005) indica que el colectivo principal que jugaba en los campos de golf eran ciudadanos del país autóctono, seguido por ciudadanos de Gran Bretaña, ya que el golf es originario de Escocia y en tercer lugar los ciudadanos de los países Escandinavos.

El fin último es elaborar y perfeccionar herramientas que resulten útiles a nivel aplicado (Ander-Egg, 1995), que puedan ser utilizados de manera regular por los responsables de este tipo de organizaciones, de cara a la identificación de los puntos débiles de su servicio y la definición de mejora, encaminadas a incrementar la satisfacción final y el mantenimiento de sus socios (Anguera, 2003). El interés de este estudio se centra, por tanto, en la necesidad de disponer de un sistema de evaluación sencillo y de fácil implementación que permita disponer de un *feedback* válido de las acciones del club y orientar su gestión hacia el cliente (Seto, 2004).

Además, se encontraron diferencias significativas entre los usuarios cuyos campos de golf tenían actividades relacionadas solo con el golf y los que no, observándose en este caso, con mayor probabilidad, un perfil de usuario que asistían solo para actividades relacionadas con el golf. Por este motivo las organizaciones deben especializarse y dar el mejor servicio posible de la actividad que ofrecen a sus clientes (Seto, 2004), idea que secunda Paníza (2005), en su estudio sobre el turismo de golf en Andalucía.

Por último, se encontraron diferencias significativas entre usuarios pertenecientes a campos de golf cuyo principal plan de uso era el social o el lúdico, con respecto al profesional/escuela/competición ($p < 0.001$, en ambos casos), observándose en mayor probabilidad de encontrar en dicho conglomerado usuarios a nivel profesional/escuela o competición ($\text{Exp}(B) < 1$ en ambos casos) cuando el principal plan de uso era tanto social como lúdico. Serrano (2013) divide a los usuarios potenciales de los campos de golf de Galicia en 4 grupos (golfistas vocacionales, golfistas de ocio y negocio, sociales maduros y sociales familiares).

Así pues, el grupo o conglomerado 1 se encontraba caracterizado por usuarios hombres , pocos asiduos al campo, que asistían principalmente para actividades relacionadas solo con el golf y cuyo uso del campo lo realizaban a nivel profesional/escuela/competición.

Con respecto al conglomerado 2, se observa diferencias significativas entre usuarios que asistían menos de cuatro veces al mes frente a los que asistían más de cuatro veces al mes. Además, existen diferencias significativas en el tipo de usuarios, aquellos que no eran socios con respecto a los que sí

También se observó diferencias significativas entre los usuarios que pasaban entre cuatro y cinco horas en el campo y los que pasaban más de cinco horas ($p = 0.002$), siendo más probable encontrar usuarios que en media pasaban menos de 5 horas en el campo ($\text{Exp}(B) = 2.192$). En el estudio de Crilley et al. (2002) los clientes pasaban una media de 3 horas en el campo, esto puede deberse a la climatología favorable en este país y en la zona de Andalucía.

Con respecto a los días que jugaban habitualmente, se observan diferencias significativas entre los usuarios que jugaban algún día laboral y algún día del fin de semana, en vacaciones u otros, frente a los que jugaban todos los días ($p = 0.027$), observándose una menor probabilidad de encontrar a un usuario que fuese solo en vacaciones o de manera esporádica algún día ($\text{Exp}(B) = 0.547$).

Por último, fueron significativas las diferencias entre usuarios cuyos campos de golf tenían escuela de golf y los que no ($p < 0.001$), teniendo más probabilidad de pertenecer al conglomerado 2 cuando los campos sí tenían dicho servicio ($\text{Exp}(B) = 0.122$). Así pues, el perfil de usuario en dicho conglomerado corresponde, tanto ahombre como mujeres, principalmente españoles, que asistían de manera moderada al campo (menos de 4 veces al mes), que eran socio del campo y cuando asistían pasaban menos de 5 horas en el campo, y que cuyos campos de golf tenían escuela. En la Tabla 54 se muestran los parámetros estimados por una regresión logística multinomial ajustada al número de conglomerados que se obtuvieron en el análisis cluster

Tabla 54. Estimación de los parámetros del modelo logístico multinomial para los conglomerados

			B	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. al 95% para Exp(B)	
									Lím. Inf.	Lím. Sup.
Conglo- mera- do 1	Constante		-0.461	1.070	0.186	1	0.666	0.000	0.000	0.000
	Género	Hombre vs. Mujer	1.274	0.497	6.581	1	0.010	3.575	1.351	9.460
	Razón por la que asiste al campo de golf	Golf de ocio vs. Prácticas, evento social u otros	-0.871	0.514	2.877	1	0.090	0.419	0.153	1.145
		Competiciones de golf vs. Prácticas/evento social/Otros	-0.703	0.632	1.238	1	0.266	0.495	0.143	1.708
	Distancia a la que está el campo de golf de su casa	5 km o menos/ entre 5-10 vs. Más de 40 km	-0.786	0.558	1.983	1	0.159	0.456	0.153	1.361
		Más de 10 a 40 km vs. Más de 40 km	0.687	0.547	1.577	1	0.209	1.988	0.680	5.807
	Frecuencia con la que visita el campo de golf	Ocasionalmente o menos de una vez al mes vs. Más de 4 veces al mes	2.643	0.608	18.886	1	0.000	14.051	4.267	46.272
		1 - 4 veces al mes vs. Más de 4 veces al mes	0.565	0.729	0.600	1	0.439	1.759	0.421	7.345
	Socio	Si vs. No	-0.118	0.680	0.030	1	0.862	0.889	0.234	3.368
	Tiempo que pasa en el campo	Hasta 4 horas vs. Más de 5 horas	-0.372	0.560	0.440	1	0.507	0.689	0.230	2.068
		4-5 horas vs. Más de 5 horas	0.283	0.433	0.428	1	0.513	1.328	0.568	3.103
	Días que juega habitual- mente	Los días laborables vs. Toda la semana	-0.720	0.693	1.081	1	0.299	0.487	0.125	1.892
		Sábados o Domingos/Fines de semana vs. Toda la semana	0.513	0.583	0.773	1	0.379	1.670	0.532	5.237
		Algún día laboral y algún día del fin de semana/ Vacaciones/otros vs. Toda la semana	-0.070	0.475	0.022	1	0.883	0.933	0.367	2.367
	País de nacimiento	España vs. Fuera de España	0.669	0.555	1.453	1	0.228	1.952	0.658	5.796
	Edad		0.000	0.015	0.000	1	0.992	1.000	0.971	1.031
	Programa actividades solo relacionadas con el golf	No vs. Si	-1.754	0.623	7.940	1	0.005	0.173	0.051	0.586
Existe escuela de golf	No vs. Si	-1.710	0.925	3.417	1	0.065	0.181	0.030	1.109	
Principal plan de uso	Social vs. Profesional/Escuela/Competición	-2.580	0.713	13.084	1	0.000	0.076	0.019	0.307	
	Lúdico vs. Profesional/Escuela/Competición	-3.398	0.706	23.176	1	0.000	0.033	0.008	0.133	

Conglomerado 2	Constante		-1.050	0.673	2.435	1	0.119	0.000	0.000	0.000
	Género	Hombre vs. Mujer	0.260	0.229	1.299	1	0.254	1.298	0.829	2.031
	Razón por la que asiste al campo de golf	Golf de ocio vs. Prácticas, evento social u otros	0.252	0.312	0.651	1	0.420	1.286	0.698	2.372
		Competiciones de golf vs. Prácticas/evento social/Otros	0.304	0.437	0.482	1	0.487	1.355	0.575	3.193
	Distancia a la que está el campo de golf de su casa	5 km o menos/ entre 5-10 vs. Más de 40 km	-0.029	0.279	0.011	1	0.917	0.971	0.562	1.678
		Más de 10 a 40 km vs. Más de 40 km	0.343	0.346	0.985	1	0.321	1.409	0.716	2.777
	Frecuencia con la que visita el campo de golf	Ocasionalmente o menos de una vez al mes vs. Más de 4 veces al mes	0.992	0.282	12.365	1	0.000	2.696	1.551	4.685
		1 - 4 veces al mes vs. Más de 4 veces al mes	1.036	0.297	12.189	1	0.000	2.817	1.575	5.039
	Socio	Si vs. No	-1.009	0.291	11.997	1	0.001	0.365	0.206	0.645
	Tiempo que pasa en el campo	Hasta 4 horas vs. Más de 5 horas	0.517	0.303	2.900	1	0.089	1.677	0.925	3.039
		4-5 horas vs. Más de 5 horas	0.785	0.255	9.452	1	0.002	2.192	1.329	3.615
	Días que juega habitualmente	Los días laborables vs. Toda la semana	-0.167	0.319	0.273	1	0.601	0.846	0.452	1.583
		Sábados o Domingos/Fines de semana vs. Toda la semana	-0.232	0.345	0.453	1	0.501	0.793	0.403	1.559
		Algún día laboral y algún día del fin de semana/Vacaciones/otros vs. Toda la semana	-0.604	0.274	4.866	1	0.027	0.547	0.320	0.935
	País de nacimiento	España vs. Fuera de España	0.618	0.270	5.247	1	0.022	1.855	1.093	3.148
	Edad		0.011	0.008	1.916	1	0.166	1.011	0.995	1.027
	Programa actividades solo relacionadas con el golf	No vs. Si	-0.099	0.232	0.183	1	0.669	0.906	0.575	1.426
	Existe escuela de golf	No vs. Si	-2.105	0.444	22.514	1	0.000	0.122	0.051	0.291
	Principal plan de uso	Social vs. Profesional/Escuela/Competición	-0.160	0.469	0.116	1	0.733	0.852	0.340	2.135
		Lúdico vs. Profesional/Escuela/Competición	-0.143	0.451	0.101	1	0.751	0.867	0.358	2.096

5.9.4 Discusión del Estudio1 respecto a la opinión sobre la calidad de los servicios del campo de golf

En resumen de este estudio se ha observado que, los elementos mejor valorados por los usuarios han sido:

- El 40.87% de los usuarios estaba de acuerdo en que *el campo de golf ofrecía competiciones, instalaciones y programas con buena relación calidad precio*. Sin embargo, en sus expectativas, el 59.54% de los usuarios estaba totalmente de acuerdo en que eso debería ser así. Este porcentaje se corresponde con el del estudio de Paníza (2005) donde el 45% de los usuarios de los campos andaluces expresan opiniones positivas de los campos de golf, mientras que es inferior al estudio de Crilley et al. (2002) de los campos australianos donde el 68% de los usuarios recomienda el campo.
- Se preguntó a los usuarios sobre *si el personal del campo de golf debía ser cordial*. Tanto en las expectativas como en el funcionamiento la opinión más elegida entre los usuarios fue la de totalmente de acuerdo, con un 68.41% y un 45.47% respectivamente. Serrano (2013) nos expresa en su estudio que el trato y la atención al personal se encuentra entre los elementos mejor valorados por los usuarios.
- Se observa que la mayoría de los usuarios, 64.06%, tenían unas expectativas máximas sobre la *sensibilidad que debía ser mostrada por el personal del campo de golf a las necesidades de los clientes*, pero en el funcionamiento real del campo, la mayor parte de los usuarios tan solo estaban de acuerdo en que esto fuera así (41.85% del total). Lee et al. (2011) concluyen que los tangibles de un campo de golf y la empatía del personal, son fundamentales para determinar la satisfacción del usuario, corroborando los hallazgos del estudio.
- También se observa que la mayoría de los usuarios, el 61.75%, en sus expectativas, estaba totalmente de acuerdo en que *el personal del campo de golf debía ser presentable y fácilmente identificable*, pero la

- respuesta más frecuente señalada por los usuarios en relación al funcionamiento del campo fue de acuerdo (42.70%). Howat y Murray (2002), estos autores concluyen que aspectos tales como la amabilidad del personal tiene un efecto importante para deleitar a los clientes, siendo necesario que sean fácilmente reconocibles, como se expresa en el estudio.

Los elementos peor valorados son:

- En cuanto a las opción *Sobre si las instalaciones integradas en el campo deben estar limpias y ordenadas* la mayoría de las de los usuarios, el 66.26%, estaba totalmente de acuerdo y el 25.46% estaba de acuerdo. Sin embargo, dichas opiniones son opuestas cuando se cuestiona sobre el funcionamiento: el 43.47% estaba de acuerdo y el 35.02% totalmente de acuerdo. En relación a la organización y gestión de los recursos, Luna- Arocas y Calabuig (1999) también obtienen una de las valoraciones más bajas en este elemento.
- La siguiente cuestión trataba sobre la *facilidad de la información que se ofrece en el campo de golf acerca de las normas, dirección del campo, etc.* Las expectativas de los usuarios volvieron a ser más positivas que sus opiniones sobre el funcionamiento. El 56.99% de los usuarios estaba totalmente de acuerdo en que debía facilitarse dicha información; la valoración del funcionamiento con mayor porcentaje, 44.46%, fue la de que estaban de acuerdo y sobre el 24% de los usuarios señalaron que estaban totalmente de acuerdo y otros tantos que ni en acuerdo ni en desacuerdo. Serrano (2013) habla de los usuarios llamados golfistas vocacionales el 22,8% del total, en este grupo les interesa la profesionalidad de la gerencia, la información que ofrece campo y todo lo relativo a su funcionamiento. Serrano (2013) en su estudio las peores valoraciones se otorgan a los siguientes elementos: gestión de las reclamaciones y sugerencias, el control del juego, y la organización- gestión de los recursos. Elementos que parecen estar estrechamente relacionados con el proceso de seguimiento y control en la gestión club.
- La mayoría de usuarios, 64.55%, estaban totalmente de acuerdo en que *el campo de golf debía ofrecer instalaciones de prácticas para los jugadores*; sin embargo, en relación al funcionamiento del campo solo marcaron dicha opción el 29.6%, siendo la opción más señalada la de que estaban de acuerdo (39.11%). Serrano et al. (2011) habla de que la edad en la que se iniciaron en la práctica del golf es muy variable, aunque de media comienzan en torno a los 39 años. Los servicios más utilizados en el club son fundamentalmente la cancha de práctica. Mientras que en el estudio de Serrano (2013) habla de que las instalaciones de prácticas son más usadas y valoradas por el perfil de usuarios que tienen un menor nivel, los denomina sociales familiares 33,3% y sociales maduros 36,7%, que llevan menos tiempo practicando y tienen un hándicap superior usando más las instalaciones prácticas y dando a estas una mayor importancia, mientras que los usuarios más experimentados se centran en jugar en el campo y hacen un menor uso de las instalaciones de prácticas.

La opinión que de forma global tienen los usuarios del desempeño del club es:

1. El 47.16% de los usuarios estaba de acuerdo con la afirmación: *contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas*; el 31.95% estaba totalmente de acuerdo y sólo el 1.69% de los usuarios estaba totalmente en desacuerdo. En el estudio de Crilley et al. (2002) el 68% de los usuarios recomendaría el campo y un 24% lo recomendaría fuertemente.
2. Un 42.64% estaba de acuerdo en *recomendar el campo de golf* y el 32.82% estaba totalmente de acuerdo, mientras que una respuesta negativa sólo fue dada por menos de un 10% de usuarios. Más del 70% de los usuarios estaba de acuerdo (37.48%) o totalmente de acuerdo (34.56%) *en animar a familia y amigos a jugar en este campo de golf*. Por el contrario, el 4.45% estaba totalmente en desacuerdo. (Hennessey et al. 2008; Hutchinson et al. 2010) en su estudio destacan además, que la satisfacción general tiene una influencia significativa en las referencias boca a boca y en la intención de volver.
3. El 35.74% estaba de acuerdo en *considerar el campo de golf como primera opción para cualquier servicio que pudiera necesitar*, casi un 50% se repartió entre estar totalmente de acuerdo (23.77%) y ni

en acuerdo ni en desacuerdo (24.85%) y solo un 6.13% de los usuarios estaba totalmente en desacuerdo. Aproximadamente dos tercios de los usuarios creyeron que *jugarían más los siguientes años en el campo de golf* (totalmente de acuerdo 32.62% y de acuerdo 34.46%) y algo menos del 20% de los usuarios estaban de acuerdo (9.24%) o totalmente de acuerdo (9.09%) con *que jugarían menos en los siguientes años en el campo de golf*. En el estudio de Crilley et al. (2002) un 24% lo recomendaría fuertemente el campo, teniendo como su primera opción para volver a jugar.

4. Además, una gran parte de usuarios (38.10%) no se mostró ni en acuerdo ni en desacuerdo ante la afirmación: *puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios*. Una pequeña parte de los usuarios (9.22%) se mostró totalmente de acuerdo con dicha afirmación. Ante la afirmación *aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf*, algo más de la mitad de los usuarios se posicionó o ni en acuerdo ni en desacuerdo (30.67%) o en desacuerdo (25.61%). Sólo el 11.50% de los usuarios estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación. En el estudio de Crilley et al. (2002) solo un 8% de los usuarios no se posicionó respecto al campo, decidiendo volver a jugar en el que lo habían hecho. Baker y Crompton (2000) afirman que la importancia de medir la calidad es la relación directa que tiene con la fidelidad del cliente, según Seto (2003) esto nos permite valorar la fidelidad de modo más completo, en este caso los usuarios en mayor medida no se posicionó ni a favor ni en contra.

Las variables de satisfacción (las que ayudan a medir la calidad percibida) en función de si el cliente pensaba que la relación calidad-precio era adecuada o no. Se observan diferencias significativas entre dichos grupos tanto para la valoración final del cliente como para las diez primeras cuestiones sobre la satisfacción, aquellos que consideran adecuada la relación calidad-precio muestran una mayor satisfacción general con el campo y expresarán una mejor opinión de ello a terceras personas.

En las variables de satisfacción donde las diferencias fueron significativas, presentaron valores más altos los clientes que sí creían que era correcta la relación calidad-precio, salvo en las que se preguntaba sobre un posible cambio de campo de golf o si jugarían menos en ese campo de golf.

Los cruces de expectativas y funcionamiento para las variables *el campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados* y para *todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas*. De nuevo se observa que las expectativas son más elevadas que el funcionamiento.

Svendsen (2014) habla en su estudio de que los campos de golf de la Costa del golf tratan de diferenciarse por la calidad de su oferta para el turista de golf, pero cada uno tiene una opinión personal de calidad, con lo que no es posible contentar a todos los clientes. Serrano (2013) concluye en su trabajo que el elemento diferenciador principal de la calidad de un campo de golf se encuentra en el factor humano que forma parte del campo (trabajadores, profesores, servicios externos, etc.).

CAPITULO VI. ESTUDIO 2. Estudio de la gestión de los campos de golf y de las características de los gerentes y los servicios prestados

6. 1. Planteamiento del problema y objetivos del Estudio 2

En el estudio de la satisfacción de los gerentes se busca realizar un diagnóstico sobre el funcionamiento de los clubes de golf en Andalucía.

Se trata de dar una dimensión al servicio que presta un club de golf, y según la opinión de su gestor ver cuales son las partes que considera más importantes dentro de su trabajo y en funcionamiento del campo del golf, ya que esta información pueda ayudar a facilitar el normal desarrollo de la actividad en el campo de golf para poder así fidelizar clientes y captar nuevos usuarios. Esto ayudaría a dar un servicio individualizado al cliente para conseguir su satisfacción. Se observan que elementos deben ser prioritarios en términos de gestión.

6.2. Diseño metodológico

Para ello se han creado dos cuestionarios, uno donde se mide la opinión del gerente y otro donde se evalúan las capacidades de la instalación, los servicios prestados por esta. Para dar cuenta de los objetivos señalados se recurrió a una metodología selectiva, que consistió en la elaboración de una encuesta entre gerentes de golf de la comunidad autónoma de Andalucía.

6. 3. Descripción de la población y muestra de estudio

6. 3. 1. Población objeto de estudio

El universo objeto de estudio se corresponde con todos los gerentes de los campos de golf de Andalucía.

Se contactó con cada uno de los gerentes de los 101 campos de golf de Andalucía, de los cuales 29 respondieron de manera positiva al estudio. Finalmente dos de ellos por problemas de agenda desestimaron su participación y hubo otros tres a los que por problemas de acciones de mejora y remodelación en el campo los gerentes indicaban no realizar la visita, no se pudo visitar y no se incluyeron en el estudio. Quedando la población objeto de estudio en 24 campos de golf.

De esta forma tenemos una mayor participación de campos de golf para el estudio 2 que para el estudio 1, debido a que 7 gerentes de campos de golf accedieron a este estudio pero no al estudio 1.

Se visitan los campos durante el periodo comprendido entre Febrero y Diciembre de 2013.

6. 3. 2. Muestra

El universo de sujetos de estudio son los gerentes de los campos elegidos, en este caso 24 gerentes. En el estudio han participado el 24,24% de los campos de golf de Andalucía.

6. 4. Instrumentos de recogida de datos: el cuestionario

El cuestionario cumple la función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad observada. Las condiciones fundamentales que debe reunir se pueden resumir en dos: traducir los objetivos de la investigación en preguntas concretas sobre la realidad y ser capaz de suscitar en los encuestados respuestas sinceras y claras a cada pregunta (Sierra, 2003).

6. 4. 1. Proceso de construcción de los cuestionarios

Para la selección de los ítems, una vez definidas las dimensiones, se seleccionaron un listado de cuestiones en función de su relevancia en cuanto al contenido y de su viabilidad de aplicación, sin olvidar que son una concreción operativa de estas (Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee y Rauch, 2003). Se realizó una serie de objeciones y comentarios materializados en una escala que valorase la “idoneidad- congruencia” de los ítems. Fueron seleccionados todos los ítems valorados positivamente por al menos cuatro de los expertos y en su caso modificados. De esta forma se elaboró el cuestionario definitivo resultando una escala tipo Likert de 5 puntos desde “muy en desacuerdo” (1) a “muy de acuerdo” (5), compuesta por 29 ítems agrupados en las cuatro dimensiones.

Se ha decidido que el estudio tenga una parte con una metodología cualitativa, mediante la utilización del análisis del grupo de expertos y una parte cuantitativa con la utilización de un cuestionario.

6. 4. 2. Elaboración del cuestionario de los gerentes

1. Se crea un grupo de discusión entre profesionales del golf y de la gestión deportiva para la elaboración de los otros dos elementos (cuestionarios) que se entregan a los gestores de los campos de golf. Se ha realizado el diseño y validación del cuestionario para los gestores de los campos de golf en función de los siguientes parámetros.

En el cuestionario basado en conocer mejor la figura del gestor, se pregunta sobre las características sociodemográficas tanto del campo como del gerente (genero, edad, idiomas...) para que el gestor desde su punto de vista hable de su experiencia y defina al campo desde su uso (actividades, tipo de usuario, plan de uso) así como las diversas actividades que le ocupan su tiempo como gestor. Se le pide según su experiencia cuales son los cinco aspectos más importantes en la dirección de un campo de golf. Se le pregunta sobre los diversos decretos de ley y certificaciones de calidad relacionados con el golf, para que termine con una opinión general, dando una puntuación a como se siente en su labor de gestor.

2. Se crea un instrumento para determinar la calidad percibida de los servicios de los campos de golf andaluces desde la perspectiva de los responsables. Este cuestionario será de elaboración propia, se les pasa a los gerentes para que definan las características de su trabajo como gerente.

6. 4. 3. Elaboración del cuestionario de los servicios prestados.

1. Se crea un grupo de discusión entre profesionales del golf y de la gestión deportiva para la elaboración de los otros dos elementos (cuestionarios) que se entregan a los gestores de los campos de golf.

En cuestionario de los servicios prestados se hace una valoración sobre las características y servicios que tiene el campo de golf que gerencia esta persona y donde se valora detalles como el numero de socios o el precio de jugar en ese campo.

2. Se crea un instrumento para determinar la calidad percibida de los servicios de los campos de golf andaluces desde la perspectiva de los responsables. Este cuestionario será de elaboración propia que incluirá todos los aspectos relativos a la prestación de servicios en campos de golf, se les pasa a los gerentes para que definan las características de la instalación que gerencian.

6. 4. 4. Validez y fiabilidad de los cuestionarios

La validez de ambos cuestionarios se comprobó a través de la validez de contenido que se refiere a si las variables que lo forman, son indicadores de lo que se pretende medir (Pérez, Fernández, y Rojas, 1998).

El análisis de fiabilidad (Grau, 1995), permite determinar el grado en que un instrumento mide con precisión. Dicho instrumento ofrece resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición. La fiabilidad se valora en este estudio Piloto 1 a través de la consistencia interna (referido al nivel en que los diferentes preguntas de una escala están relacionadas entre sí, es decir se comprueba la homogeneidad de las mismas).

El estudio de la fiabilidad mide el grado en que un instrumento mide con precisión sin error, y cuando ofrece resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición (Pérez, 2001). La fiabilidad se valora a través de la consistencia, la estabilidad temporal y/o la concordancia inter-observadores.

La fiabilidad de una investigación asegura que el estudio pueda ser realizado por otro investigador, llegando a los mismos resultados. La definición de un protocolo y de los pasos seguidos en cada uno de los casos permite la posibilidad de realizar el mismo estudio en otra organización similar por el mismo u otro investigador, además de asegurar que el estudio y la intervención realizada fue la misma en todos los casos que componen esta investigación (García Unanue, 2014).

En lo que se refiere a la validación y fiabilidad de un cuestionario y agrupación de escalas. En estos cuestionarios no hay agrupación de escalas, por lo que no procede.

Con respecto a esto, se habla de fiabilidad y validez de un constructo y factorial cuando se estudia una dimensión de algo (normalmente suelen ser escalas psicológicas o de salud). En estos cuestionarios lo que hay son preguntas de satisfacción, que se han tratado todas de manera independiente, no es un cuestionario con dimensiones y escalas y por tanto no procede. El factorial no procede.

Se ha seguido un procedimiento de análisis atendiendo a lo establecido por Carretero-Dios y Pérez (2005). En primer lugar, se llevó a cabo el análisis estadístico de los ítems de la escala. Los criterios para conservar un ítem fueron varios: valor mayor o igual a 0,30 en el coeficiente de correlación corregido ítem-total (Nunnally y Bernstein, 1995), desviación típica mayor a 1 (Valor-Segura, Expósito y Moya, 2009).

Se utiliza la Medida de adecuación Muestral de Káiser-Meyer-Olkin y el Test de Esfericidad de Barlett. La Prueba de KMO para la muestra. El Test de esfericidad de Barlett, determina si las variables no están correlacionadas y donde su resultado debe presentar un nivel de significación inferior a 0,05, (sig. 0,000,) indicando que existe alta correlación entre las variables de estudio para determinar la validez de los mismos.

Estos cuestionarios se utilizan para evaluar la gestión de los campos de golf andaluces, en función de las características de los gerentes y de los servicios prestados que ofertan.

El cuestionario sobre las características de los gerentes consta de 23 ítems divididos en 3 subescalas:

1. Características sociodemográficas. Los 5 ítems incluidos en la subescala 1. “Características sociodemográficas del usuario” donde también se pregunta por alguna característica relacionada con el mundo de la gestión en el golf, como son los idiomas que habla
2. Los 17 ítems incluidos en la subescala 2, evalúan las características específicas del trabajo del gerente en la gestión del campo de golf
3. El cuestionario con 1 ítem incluido en la subescala 3. Como se siente en su puesto de trabajo donde se contesta en una escala de 0-10 (0-Muy insatisfecho a 10-Muy satisfecho)

El cuestionario sobre los servicios prestados está dividido 9 ítems donde se analiza las características del campo de golf, las instalaciones e infraestructura que posee, además de toda información de interés relacionada con el campo.

Las aportaciones y consultas realizadas a cada uno de los miembros del grupos de expertos iban referidas a los siguientes aspectos:

En cuanto al contenido de los instrumentos:

- Adecuación del cuestionario sobre el mantenimiento de los campos de golf
- Adecuación de las dimensiones establecidas: equilibrio y porcentajes usados
- Adecuación de los porcentajes de cada uno de los criterios del modelo
- Adecuación de los indicadores y variables establecidas
- Adecuación de los ítems a las variables e indicadores a los que se asocian
- Adecuación de las puntuaciones establecidas a cada uno de los ítems
- Adecuación en la redacción de los ítems
- Adecuación y corrección lingüística de los ítems
- Claridad en la redacción de los ítems
- Organización de los ítems
- Presentación y diseño realizado de los ítems e instrumentos

Todas las investigaciones deben seguir una serie de criterios que aseguren la validez del trabajo en su conjunto (Thomas & Nelson, 2007). Para esto caso se uso el siguiente:

- Grupo de expertos: se les hace llegar una copia del cuestionario creado para saber su opinión para las posibles mejoras del cuestionario, que es el elmenetos que se usa para la recogida de datos
- Método: en todos los casos se desarrolló el mismo protocolo de estudio de caso, consiguiendo el acercamiento a cada campo de golf de la misma manera y en la misma situación
- Teoría: los datos obtenidos en un caso son triangulados y comparados con el resto de casos, obteniendo una visión más amplia de las respuestas

6. 4. 5. Validación profesional de los instrumentos

Para comprobar que se obtenía correctamente la información adecuada, se somete a los cuestionarios a las pruebas de fiabilidad y validez. La utilización de estas pruebas permitió un ajuste final de los instrumentos de medición y un mejor análisis de los conceptos teóricos.

Los cuestionarios que comprenden en el Estudio 2 fueron revisados por un grupo de expertos que realizaron algunas aportaciones de mejora. El grupo de discusión de expertos estaba compuesto por hombres (4) y mujeres (4) que realizaron algunas aportaciones de mejora. Estos expertos pertenecían a diferentes ámbitos laborales relacionados con el estudio:

1. Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (1 hombre y 1 mujer)
2. Gestores Deportivos (1 mujer y 1 hombre)
3. Gerentes de Instalaciones Deportivas (1 mujer)
4. Profesores de Golf (1 mujer y 2 hombres)

El proceso de validación de contenido se realizó de forma personalizada con cada uno de los expertos, haciéndoles entrega previa de todos los instrumentos, posteriormente se realizan un par de reuniones para conocer aquellas observaciones sobre el cuestionario.

Se realizan una serie de objeciones y comentarios materializados en una escala que valorase la “idoneidad- congruencia” de los ítems. Fueron seleccionados todos los ítems valorados positivamente por al menos cuatro de los expertos y en su caso modificados. De esta forma se elaboró el cuestionario definitivo de los gerentes compuesto por 23 ítems agrupados en 3 subescalas y el cuestionario definitivo de servicios prestados compuesto por 9 ítems. Esta revisión por expertos

contribuyó en la concreción de los cuestionarios.

Además para depurar el instrumento, se anotaban las preguntas o dudas que tenían participantes encuestados en referencia a los ítems. Al terminar también se les preguntaba por una valoración general y si había términos que pudieran ser confusos. La información suministrada fue muy útil para concebir el cuestionario definitivo.

Respecto a la fiabilidad se realizó un análisis descriptivo de la muestra para las diferentes variables. Seguidamente, se procedió a realizar un análisis bivalente. Para ello se utilizó el test de McNemar-Browker, para el caso en que las variables categóricas, el test de Wilcoxon para el caso de variables ordinales, y la correlación de Pearson o Spearman entre variables cualitativas según si cumplían o no los supuestos de normalidad. Cuando la variable era numérica, las valoraciones generales del gerente se utilizó la correlación de Spearman. Todas las pruebas estadísticas se realizaron a un nivel de significación del 5%.

6. 5. Variables del estudio

Gutiérrez- Dávila y Oña, (2005), considera que la variable es el hecho de que exista una colección de valores estrechamente relacionados con una escala que son diferentes y mutuamente excluyentes entre sí.

Se ha considerado que la gestión de los campos de Golf en función de los características de los gerentes, así como de los servicios prestados que ofrece el campo de golf. En este estudio se han concretado las siguientes variables independientes en el cuestionario, en la Tabla 55. Se ven las variables independientes relacionadas con las características de los gerentes.

Tabla 55. Variables independientes del cuestionario de las características de los gerentes

GERENTES	
TIPOS DE VARIABLES	VARIABLES
Características sociodemográficas	Provincia, Género, Edad, Idioma, etc
Características del trabajo del gerente	Tipo de gestión, Tiempo en el campo, Personal, Plan de uso, Cliente tipo, a que dedica el tiempo en su día a día, etc
Opinión del puesto de trabajo	VARIABLE DEPENDIENTE

* Véase cuestionario con las variables definidas en detalle (Anexo 3)

En la siguiente Tabla 56 se observan las variables independientes del cuestionario de los servicios prestados

Tabla 56. Variables independientes del cuestionario de los servicios prestados

SERVICIOS PRESTADOS DE UN CAMPO DE GOLF	
Tipos de Variables	Variables
Servicios del campo de golf	Socios, Tarifas, Programa de actividades, etc

Véase cuestionario con las variables definidas en detalle (Anexo 4)

6. 6. Procedimiento de la investigación

Se contacta con la Federación Andaluza de Golf y con la Asociación Española de Greenkeepers, que proporcionan el contacto de los gerentes de los campos a visitar y se les explica el trabajo de tesis.

El procedimiento de la investigación del cuestionario se realizó de la siguiente forma:

- Se contactó con los gerentes por vía mail y telefónica. Se explicaron las condiciones para realizarla, se aclararon las dudas y se contestaron las preguntas pertinentes en cada caso. Se contactó en primer lugar, a través de correo electrónico, con los responsables de cada club, informando de los objetivos del estudio y los pormenores de este
- Asimismo se les proporcionaba una carta informativa explicándole las características del estudio, informándoles de las características del cuestionario (tipos de ítems, variables e indicadores...), y mandándoles una copia
- Con aquellos que accedieron a participar en el mismo, se acordó un calendario de visitas para entrevistarlos intentando distorsionar lo mínimo posible el funcionamiento habitual de su día a día.
- Se fija la fecha de la reunión donde se aplicará el cuestionario

La recogida de la información se realizó durante en el periodo comprendido entre los meses de febrero y Diciembre de 2013, en función de la disponibilidad de los gerentes.

6. 6. 1. Trabajo de campo: cumplimentación de los cuestionarios

El trabajo de campo tiene como fin la obtención de datos a través del cuestionario. Para ello se realiza un cuestionario para el gerente, además de añadir un cuestionario en el cual se le pregunta sobre los servicios que ofrece el campo donde trabaja. Son dos cuestionarios uno sobre la gestión y otro sobre servicios prestados del club.

Para un buen desarrollo del estudio, se solicitó la colaboración de los clubes a partir de un contacto previo con los gerentes de estos clubes informándoles de la intención de desarrollar un estudio sobre la calidad percibida del servicio, donde se solicitó su colaboración en el proyecto

para el desarrollo de las encuestas y todo el trabajo de campo.



Figura 26. Granada Golf (Granada)

6. 7 Análisis de datos del cuestionario de gerentes y del cuestionario de servicios prestados

Los dos cuestionarios, tanto sobre la gestión del campo como sobre los servicios prestados fueron realizados por el gerente de cada campo contestando a diferentes cuestiones y terminando con la satisfacción personal de su experiencia.

Para cada uno de los cuestionarios, en primer lugar se realizó un análisis descriptivo de la muestra para las diferentes variables. Cuando la variable era numérica, se utilizó la correlación de Spearman. Las variables cualitativas, tales como el sexo o si posee un campo de golf concreto certificación de calidad ISO 9000, se describen utilizando las frecuencias y porcentajes correspondientes a cada categoría definida en la variable. Las variables cuantitativas, tales como la edad y la valoración final del gerente se describen mediante la media, mediana, desviación típica, mínimos y máximos.

6. 8. Resultados

En esta sección se muestra el análisis estadístico del cuestionario de servicios prestados por el campo de golf. Para ello inicialmente se realizó un análisis descriptivo y posteriormente un análisis bivariantes. En el análisis bivalente se muestran los resultados de variables de satisfacción del usuario según los servicios que prestaba el campo de golf, identificando así aquellos servicios que se asocia significativamente a la satisfacción del usuario.

6.8.1. Servicios prestados. Análisis descriptivo del cuestionario de Servicios Prestados

La Tabla 57 muestra los resultados la primera parte del cuestionario sobre los servicios prestados por los campo de golf. Se observa que la mitad de los 22 campos de golf donde se realizó la encuesta contaban con hasta 250 socios, repartiéndose los 11 restantes entre 250 y 500 socios (27.27%) y más de 500 socios (22.73%). Respecto al programa de actividades de cada campo, en el 87.50% de los clubs existía escuela de golf, en el 83.33% existía Green Fee, algo más de la mitad, 54.17%, sólo tenía actividades relacionadas con el golf y el resto contaba con actividades relacionadas con el golf y otras actividades.

Casi todos los campos contaban entre sus tarifas con precios especiales para los socios (95.45%), algún tipo de abono para los usuarios (81.82%) y acuerdos con otros campos (95.45%). Más de la mitad de los campos, 66.67%, contaba con 18 hoyos y el 12.50% con 27. Todos los campos tenían Putting Green y con campo de prácticas; y la mayoría contaban con Chipping Green (87.50%) y Pitching Green (83.33%). De los servicios relacionados con el campo, todos tenían alquiler de material, tienda y trolley o carritos manuales; el 75% de los campos contaban con trolleys eléctricos y un 20.83% contaban con otros servicios relacionados, tales como pádel o motos. El resto de los servicios sugeridos en el cuestionario eran ofrecidos por más del 90% de los campos.

Tabla 57. Descriptiva del cuestionario de servicios prestados (1ª parte)

				Frecuencia	Porcen- taje
Número de socios Mayor 250 Hasta 500 6 27,27 Más de 500 5 22,73			Hasta 250	11	50,00
			Recuento	Porcentaje de clubs que cuenta con este pro- grama	Porcen- taje de respuesta
3. Programa de actividades		Solo relacionadas con el Golf	13	54,17	20,00
	Relacionadas con el Golf y otras actividades	11	45,83	16,92	
	Existe escuela de Golf	21	87,50	32,31	
	Green fee	20	83,33	30,77	
			Recuento	Porcentaje de clubs que cuenta con este tipo de tarifa	Porcen- taje de respuesta
4.Tarifas	Existen precios especiales para socios		21	95,45	35,00
	Hay algún tipo de abono para los usuarios		18	81,82	30,00
	Existen acuerdos con otros campos		21	95,45	35,00
				Frecuencia	Porcen- taje
Número de hoyos del campo del club 18+9 pares 3 1 4,17 27 3 12,50 27 más 9 pares 3 1 4,17 36 2 8,33 9 1 4,17			18	16	66,67
			Recuento	Porcentaje de clubs que posee este tipo de campo	Porcen- taje de respuesta
5. Descripción tipo de campo Existe Chipping green 21 Tiene Pitching green 20 Existe Campo de prácticas 24		Existe Putting green	24	100,00	26,97
		87,50	23,60		
		83,33	22,47		
		100,00	26,97		
			Recuento	Porcentaje de clubs que cuenta con estos ser- vicios	Porcen- taje de respuesta
6.Servicios relacionados con el campo Buggys 23 Clases individuales 22 Clases de grupos 23 Casa Club 23 Cuarto de palos 23 Guardarropa 23 Tienda 24 Trolley carritos manuales 24 Trolleys eléctricos 18 Otros 5		Alquiler de material	24	100,00	10,34
		95,83	9,91		
		91,67	9,48		
		95,83	9,91		
		95,83	9,91		
		95,83	9,91		
		95,83	9,91		
		100,00	10,34		
		100,00	10,34		
		75,00	7,76		
		20,83	2,16		

La Tabla 57 muestra los resultados de la segunda parte del cuestionario. Respecto a los espacios complementarios todos los campos tenían vestuarios y aseos, más de la mitad contaban con almacén deportivo y sólo el 8.33% tenían gradas de espectadores. Los servicios auxiliares más comunes en la mayoría de los campos (en más del 80%), fueron: aparcamiento (91.67%), bar (91.67%), oficinas (83.33%) y restaurante (100%). Por el contrario, solo el 4.17% de los campos poseían centro médico, peluquería y transporte colectivo.

Por último, uno de los campos de golf señaló tener otro servicio auxiliar no considerado en el cuestionario: gimnasio. La última pregunta del cuestionario de servicios prestados por el campo de golf hace referencia a la información contenida en la página web del campo. Los resultados obtenidos fueron: todas las páginas web de los campos de golf tenían contacto y un mapa de cómo llegar; la mayoría contenían los servicios ofertados por el club (91.30%) y presentaban un mapa del campo (86.96%). Por otro lado, algo menos de un tercio de las webs tenían visita virtual (30.43%) y guías interactivas (30.43%).

Tabla 57. Descriptiva del cuestionario de servicios prestados (2ª parte)

		Recuento	Porcentaje de clubs que cuentan con este espacio	Porcentaje de respuesta
7. Espacios complementarios	Vestuarios	24	100,00	36,92
	Aseos	24	100,00	36,92
	Almacén deportivo	15	62,50	23,08
	Grada para espectadores	2	8,33	3,08
		Recuento	Porcentaje de clubs que cuentan con este servicio	Porcentaje de respuesta
8. Servicios auxiliares	Almacén general	19	79,17	7,57
	Aparcamiento	22	91,67	8,76
	Aula de formación	6	25,00	2,39
	Baño turco	2	8,33	0,80
	Bar	22	91,67	8,76
	Centro médico	1	4,17	0,40
	Centro integrado de carácter sociocultural o comercial	2	8,33	0,80
	Control de acceso	8	33,33	3,19
	Ducha ciclónica	2	8,33	0,80
	Enfermería	4	16,67	1,59
	Estética	2	8,33	0,80
	Fisioterapia	6	25,00	2,39
	Guardería	5	20,83	1,99
	Hidromasaje	4	16,67	1,59
	Hotel	6	25,00	2,39
	Ludoteca	5	20,83	1,99
	Masaje	5	20,83	1,99
	Oficinas	20	83,33	7,97
	Peluquería	1	4,17	0,40
	Restaurante	24	100,00	9,56
	Sala de exposiciones	6	25,00	2,39
	Sala de lectura	7	29,17	2,79
	Salón de actos	12	50,00	4,78
	Sauna	8	33,33	3,19
	Servicios comerciales	8	33,33	3,19
	Servicios de extinción de incendios	16	66,67	6,37
	Taller de mantenimiento	19	79,17	7,57
	Transporte colectivo	1	4,17	0,40
	Zona infantil	7	29,17	2,79
	Otros	1	4,17	0,40
		Recuento	Porcentaje de clubs que cuentan con esta información web	Porcentaje de respuesta
9. Información web	Mapa de cómo llegar	23	100	22,77
	Tiene visita virtual	7	30,43	6,93
	Contacto (email, teléfono, persona de contacto)	23	100	22,77
	Presenta mapa de campo	20	86,96	19,80
	Implantación de guías interactivas FLASH CADDY para los campos de golf andaluces	7	30,43	6,93
	Todos los servicios ofertados por el club se recogen en la página web	21	91,30	20,79

A continuación se ven los análisis bivariantes de las variables del cuestionario de satisfacción en función de los servicios prestados.

En los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba o no un programa de actividades solo relacionadas con el campo de gol no se observaron diferencias significativas (véase Anexo A, Tabla A 1, Gráfica 1). De igual modo, no se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con escuela de golf entre sus programas de actividades y los campos de golf que no tenían escuela de golf (véase Anexo A, Tabla A 2, Gráfica 2).

Los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba entre sus tarifas precios especiales para los socios no mostraron diferencias significativas entre los campos de golf con precios especiales para los socios y los campos de golf que no tenían este tipo de tarifa (véase Anexo A, Tabla A 3, Gráfica 3). Tampoco, se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con algún tipo de abono y los campos de golf que no tenían este tipo de tarifa (véase Anexo A, Tabla A 4, Gráfica 4).

En relación a los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba entre sus tarifas acuerdos con otros campos no se observaron diferencias significativas (véase Anexo A, Tabla A 5, Gráfica 5). Los análisis realizados para variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba Chipping Green entre sus tipos de campos no mostraron diferencias significativas entre los campos de golf con o sin Chipping Green (véase Anexo A, Tabla A 6, Gráfica 6).

Sin embargo, el análisis las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba Pitching Green entre sus tipos de campos mostró diferencias significativas entre los campos para la variable *puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios* ($t=-2.53$; $g.l.=16.401$; $p=0.022$), con un valor más alto para los campos que presentaban Pitching Green entre sus tipos de campo, Gráfica 4. Aunque no se observaron diferencias significativas para el resto de variables de satisfacción entre los campos de golf con o sin Pitching Green (véase Anexo A, Tabla A 7).

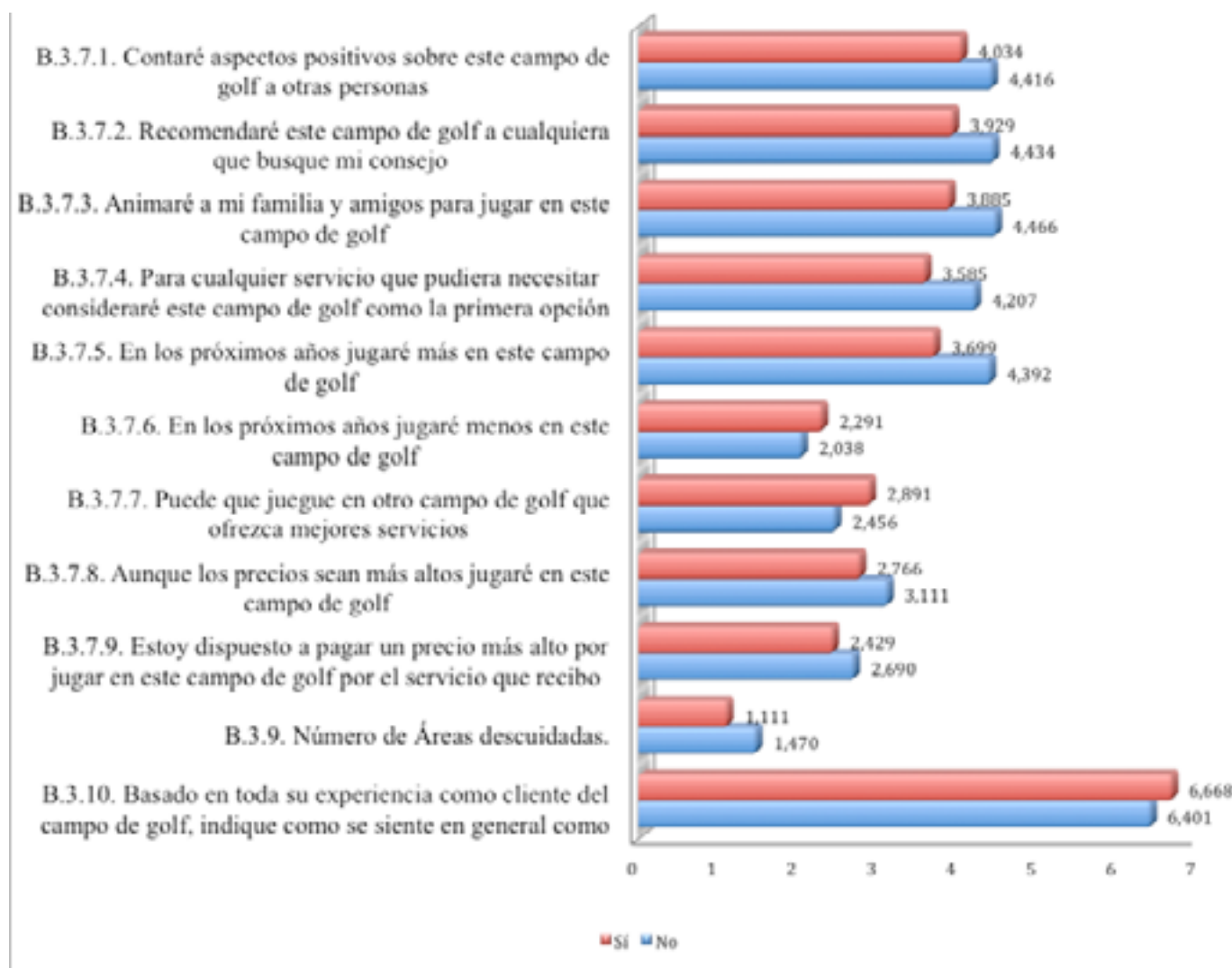


Figura 27. Valores medios de las variables de satisfacción según si tenía Pitching Green

Los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba Green fee entre sus tipos de campos, no mostraron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con o sin Green fee (véase Anexo A, Tabla A 8, Figura 7).

En todos los campos de golf seleccionados para éste estudio tenían los siguientes servicios: Alquiler de material, casa Club, cuarto de palos, guardarropa, tienda, trolley carritos manuales. Por tanto, carece de sentido realizar el análisis estadístico comparativo de las variables de satisfacción según los servicios anteriormente mencionados.

Todos los campos que fueron objeto de estudio presentaban buggys excepto Club de Golf PozoBlanco. Por lo tanto la comparativa de la satisfacción de los usuarios de campos de golf con o sin buggys no es precisa ni robusta por lo que no se pueden obtener conclusiones estadísticas relevantes ni fiables acerca de si los campos con buggys implicaba una mayor satisfacción el usuario. Aún así dichos resultados pueden encontrarse en la Tabla A9 y Figura 8 del Anexo A.

Se observan diferencias significativas para la variable de satisfacción *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf* ($t=-2.18$; $g.l.=17.42$; $p=0.044$) con valoraciones más altas los usuarios de campos con clases individuales (2.314) de los que no (1.619). También se observaron diferencias significativas para la variable de satisfacción *aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf* ($t=2.12$; $g.l.=16.96$; $p=0.049$); las valoraciones más altas se observan en los usuarios de los campos que no presentaban clases individuales (3.358 frente a 2.779 los que sí).

De la misma manera, se observan diferencias significativas para la variable *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo* ($t=2.76$; $g.l.=18.75$; $p=0.013$) con valores más elevados en los usuarios de los campos que no ofrecían este servicio (3.075) de los campos que sí (2.408). Por último, se observaron diferencias significativas en la valoración general de los usuarios ($t=-2.91$; $g.l.=17.21$; $p=0.010$), teniendo una valoración general más alta los usuarios de los campos que tenían clases particulares (6.802) de los que no tenían este servicio (5.075), Figura 28. No se observaron diferencias significativas para el resto variables de satisfacción entre los campos de golf con clases particulares y los que no tenían este tipo de servicio relacionado con el campo (véase Anexo A, Tabla A 10).

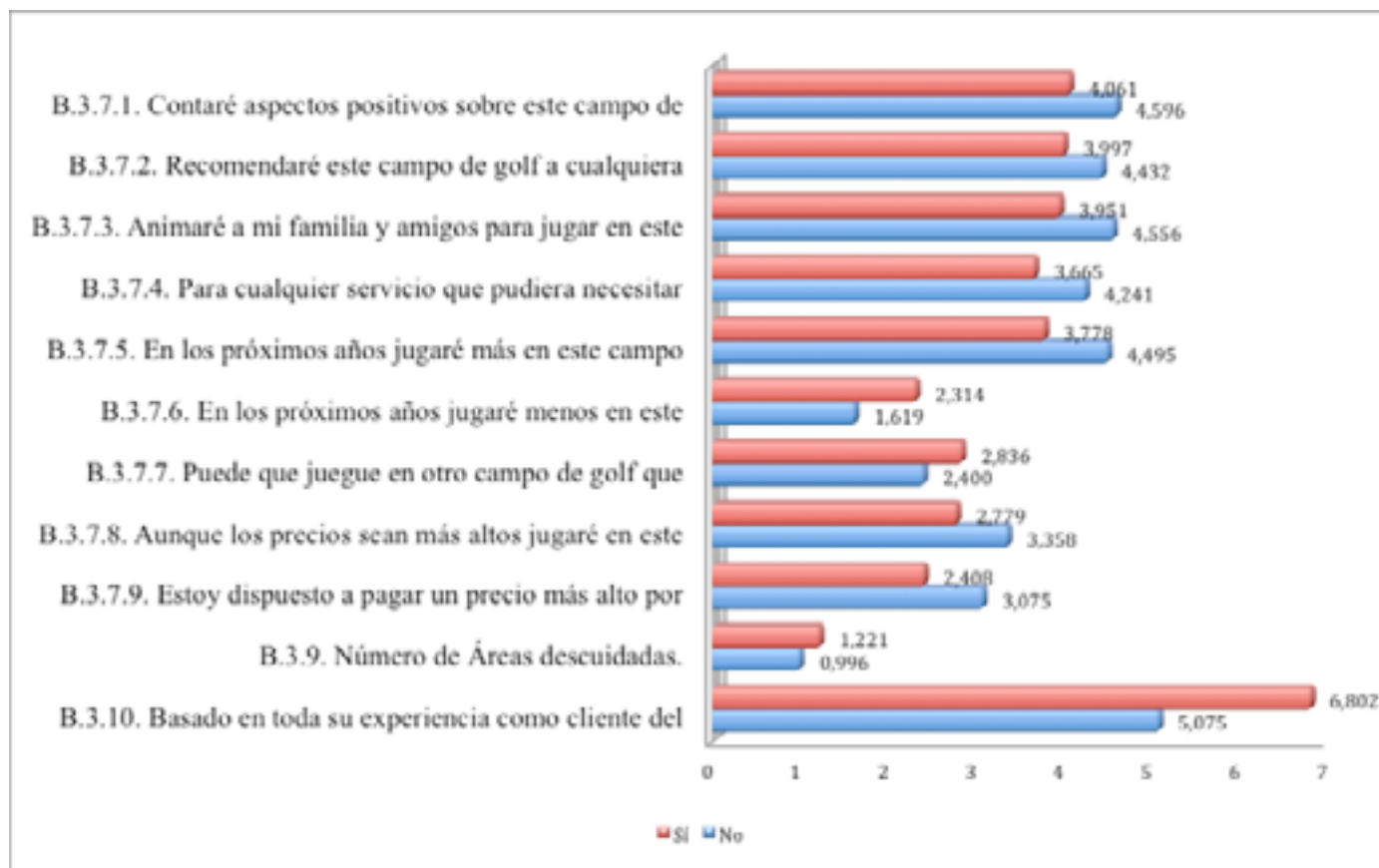


Figura 28. Valores medios de las variables de satisfacción según si ofrecía clases individuales

Los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba clases de grupos entre sus servicios relacionados con el campo no mostraron diferencias significativas entre los campos de golf con clases de grupos y los que no tenían este servicio relacionado con el campo (véase Anexo A, Tabla A 11, Figura 9).

En la Figura 29 se observan los resultados del análisis de las variables de satisfacción en función si el campo tenía trolleys eléctricos o no. Se observaron diferencias significativas entre los campos con trolleys eléctricos y sin ellos para la valoración final del usuario ($t=6.21$; $g.l.=14.45$; $p<0.001$); teniendo un resultado más positivo los campos que contaban con trolleys eléctricos entre sus servicios, 7.003, frente a los que no, 5.170. No se observaron diferencias significativas para el resto variables de satisfacción entre los campos de golf con o sin trolleys eléctricos (véase Anexo A, Tabla A 12).

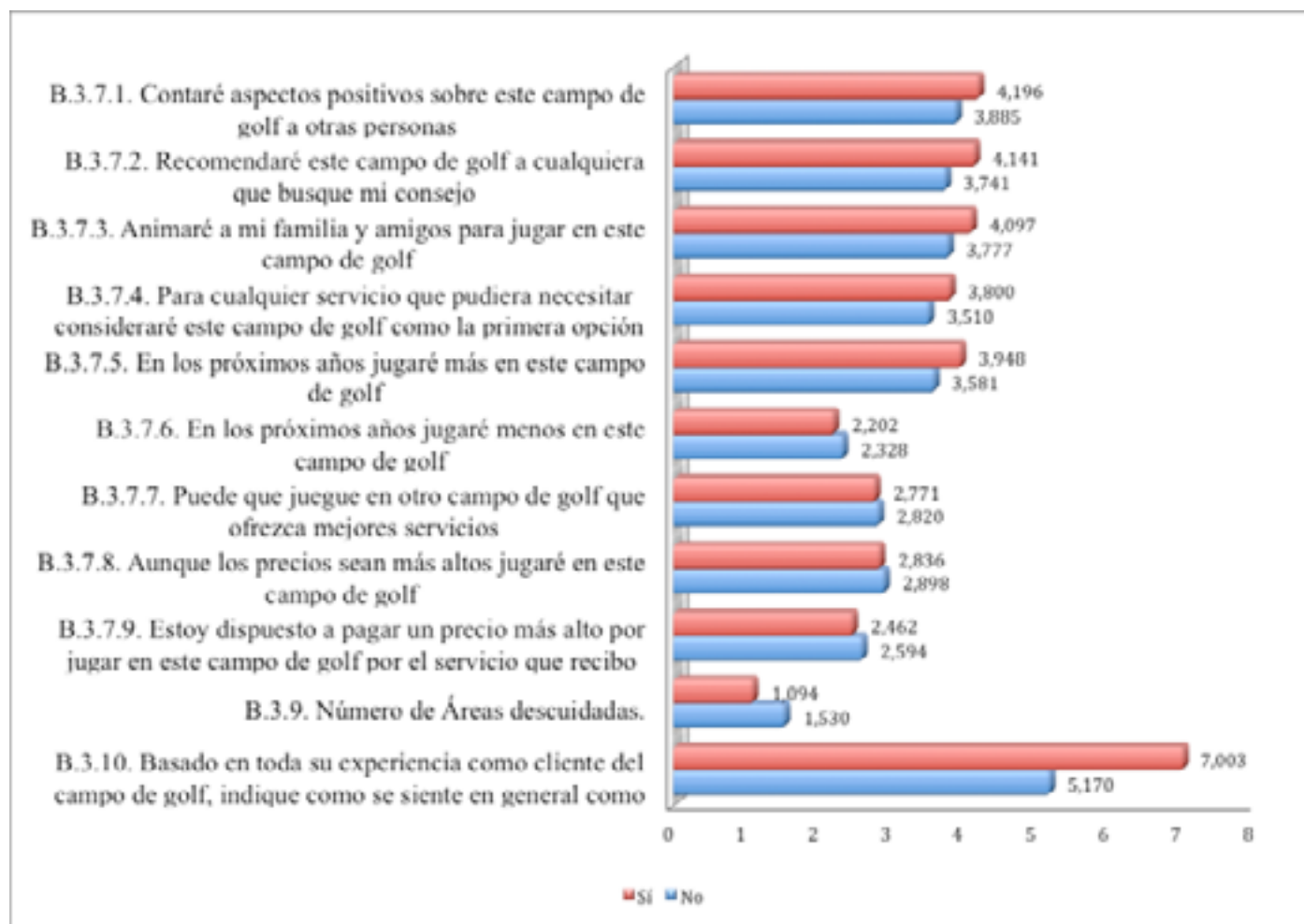


Figura 29. Valores medios de las variables de satisfacción según si ofrecía trolleys eléctricos

En la Figura 30 se muestra las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba almacén deportivo entre su oferta de espacios complementarios. Se observan diferencias significativas para la variable *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo* ($t=2.14$; $g.l.=16.49$; $p=0.047$) con una valoración más alta de los usuarios de los campos de golf que no tenían almacén deportivo (2.731) que los que sí tenían (2.366). No se observaron diferencias significativas para el resto de variables de satisfacción entre los campos de golf con almacén deportivo y los campos de golf que no tenían este espacio complementario (véase Anexo A, Tabla A 14).

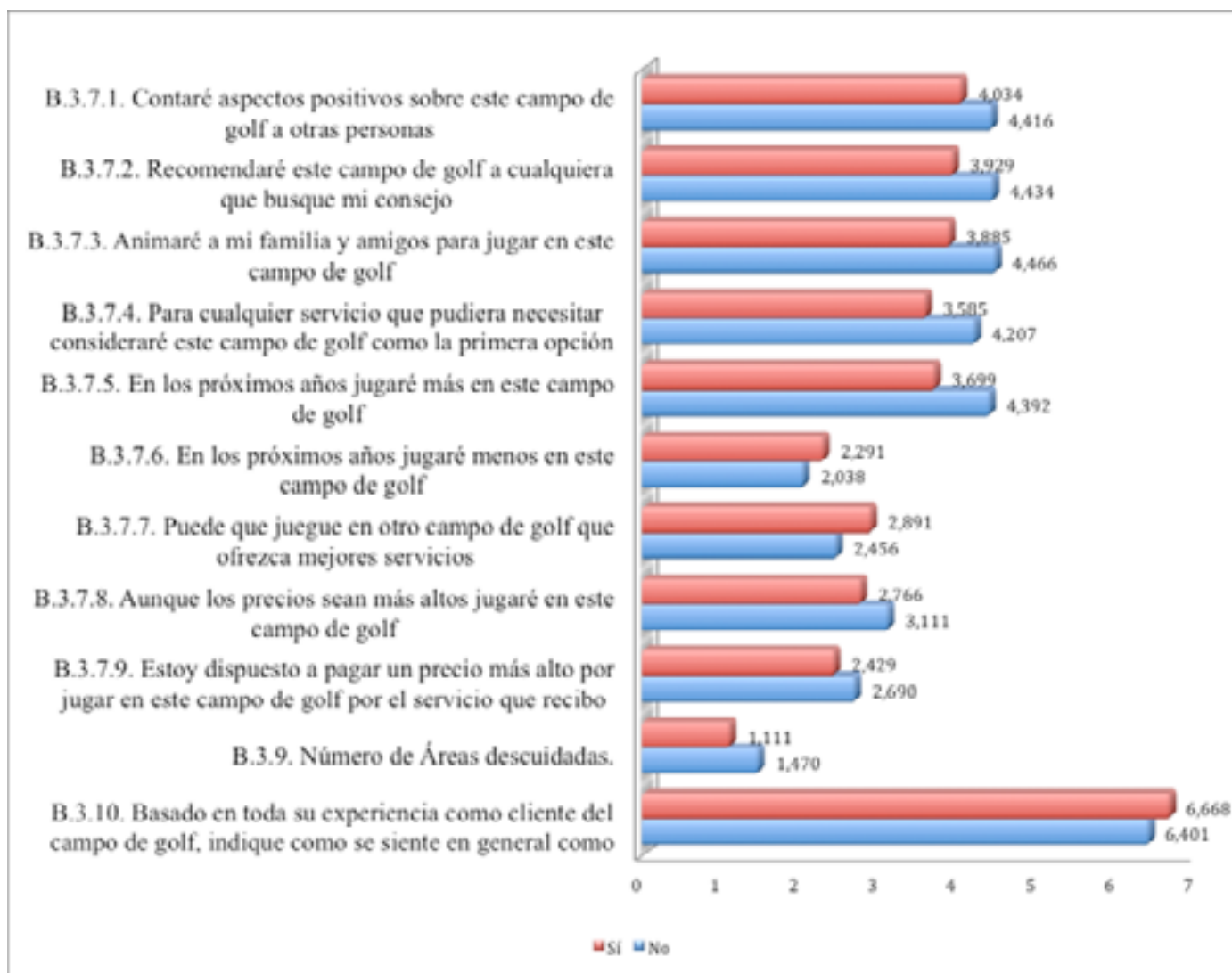


Figura 30. Valores medios de las variables de satisfacción según si tenía Pitching Green

Los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba Green fee entre sus tipos de campos, no mostraron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con o sin Green fee (véase Anexo A, Tabla A 8, Figura7).

En todos los campos de golf seleccionados para éste estudio tenían los siguientes servicios: Alquiler de material, casa Club, cuarto de palos, guardarropa, tienda, trolley carritos manuales. Por tanto, carece de sentido realizar el análisis estadístico comparativo de las variables de satisfacción según los servicios anteriormente mencionados.

Todos los campos que fueron objeto de estudio presentaban buggys excepto Club de Golf Pozo Blanco. Por lo tanto la comparativa de la satisfacción de los usuarios de campos de golf con o sin buggys no es precisa ni robusta por lo que no se pueden obtener conclusiones estadísticas relevantes ni fiables acerca de si los campos con buggys implicaba una mayor satisfacción el usuario. Aún así dichos resultados pueden encontrarse en la Tabla A9 y Figura 8 del Anexo A.

Se observan diferencias significativas para la variable de satisfacción *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf* ($t=-2.18$; $g.l.=17.42$; $p=0.044$) con valoraciones más altas los usuarios de campos con clases individuales (2.314) de los que no (1.619). También se observaron diferencias significativas para la variable de satisfacción *aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf* ($t=2.12$; $g.l.=16.96$; $p=0.049$); las valoraciones más altas se observan en los usuarios de los campos que no presentaban clases individuales (3.358 frente a 2.779 los que sí).

De la misma manera, se observan diferencias significativas para la variable *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo* ($t=2.76$; $g.l.=18.75$; $p=0.013$) con valores más elevados en los usuarios de los campos que no ofrecían este servicio (3.075) de los campos que sí (2.408). Por último, se observaron diferencias significativas en la valoración general de los usuarios ($t=-2.91$; $g.l.=17.21$; $p=0.010$), teniendo una valoración general más alta los usuarios de los campos que tenían clases particulares (6.802) de los que no tenían este servicio (5.075), Figura 31.

No se observaron diferencias significativas para el resto variables de satisfacción entre los campos de golf con clases particulares y los que no tenían este tipo de servicio relacionado con el campo (véase Anexo A, Tabla A 10).

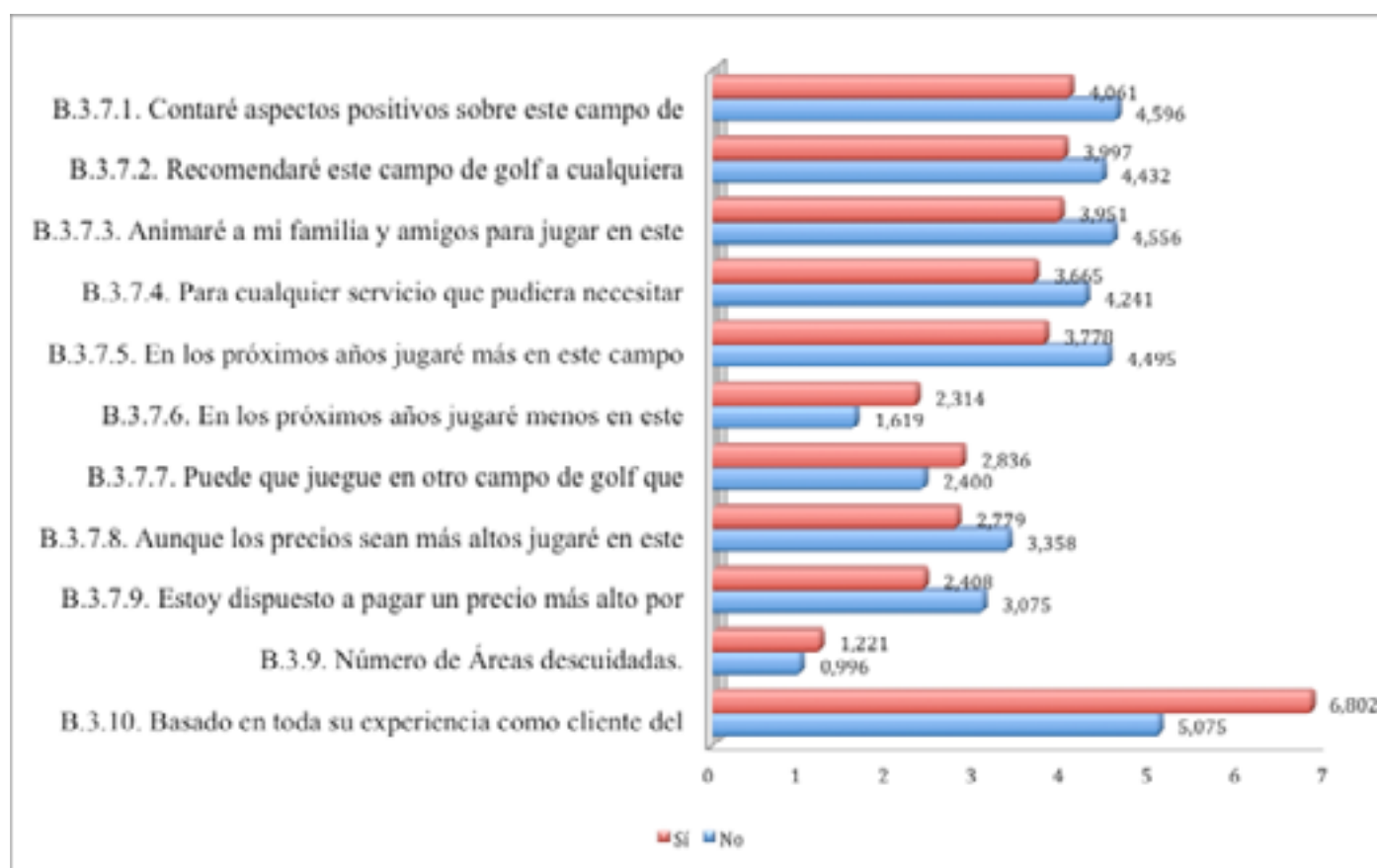


Figura 31. Valores medios de las variables de satisfacción según si ofrecía clases individuales

Los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba clases de grupos entre sus servicios relacionados con el campo no mostraron diferencias significativas entre los campos de golf con clases de grupos y los que no tenían este servicio relacionado con el campo (véase Anexo A, Tabla A 11, Figura 9).

En la Figura 32 se observan los resultados del análisis de las variables de satisfacción en función si el campo tenía trolleys eléctricos o no. Se observaron diferencias significativas entre los campos con trolleys eléctricos y sin ellos para la valoración final del usuario ($t=6.21$; $g.l.=14.45$; $p<0.001$); teniendo un resultado más positivo los campos que contaban con trolleys eléctricos entre sus servicios, 7.003, frente a los que no, 5.170. No se observaron diferencias significativas para el resto variables de satisfacción entre los campos de golf con o sin trolleys eléctricos (véase Anexo A, Tabla A 12).

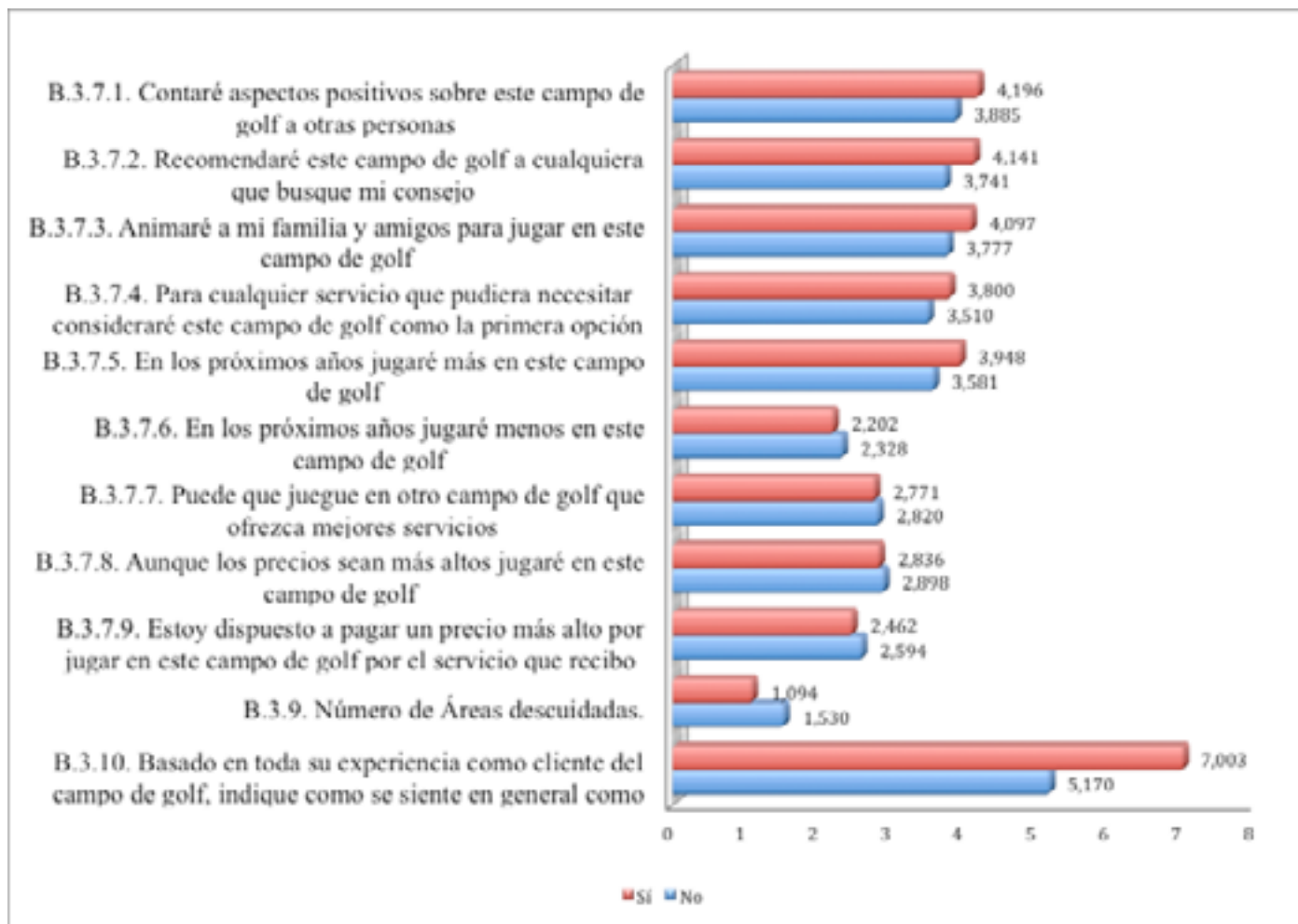


Figura 32. Valores medios de las variables de satisfacción según si ofrecía trolleys eléctricos

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con o sin otros servicios no incluido anteriormente (véase Anexo A, Tabla A 13, Gráfica 10). Respecto a la oferta de espacios complementarios, todos los campos de golf contaban con vestuarios y aseos, por lo que, no procede realizar el análisis comparativo con las variables de satisfacción.

En la Figura 33 se muestra las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba almacén deportivo entre su oferta de espacios complementarios. Se observan diferencias significativas para la variable *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo* ($t=2.14$; $g.l.=16.49$; $p=0.047$) con una valoración más alta de los usuarios de los campos de golf que no tenían almacén deportivo (2.731) que los que sí tenían (2.366). No se observaron diferencias significativas para el resto de variables de satisfacción entre los campos de golf con almacén deportivo y los campos de golf que no tenían este espacio complementario (véase Anexo A, Tabla A 14).

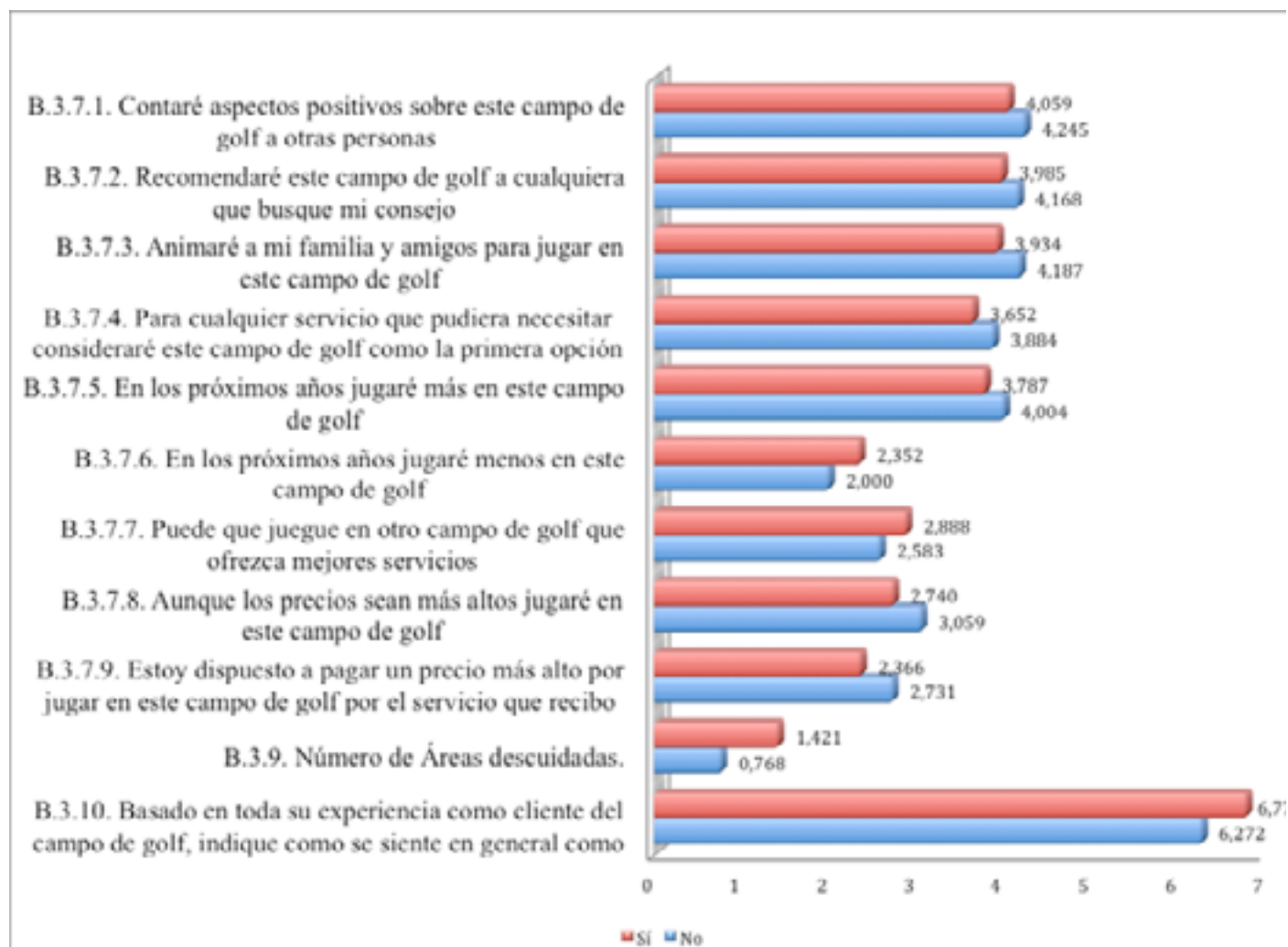


Figura 33. Valores medios de las variables de satisfacción según si el campo de golf tenía almacén deportivo

No se observaron diferencias significativas en los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba grada de espectadores entre su oferta de espacios complementarios (véase Anexo A, Tabla A 15, Gráfica 11). Respecto a la oferta de espacios auxiliares, todos los campos de golf contaban con restaurante y ninguno de los campos con centro médico ni otros servicios auxiliares no mencionados en las opciones del cuestionario, por lo que, no procede el realizar el análisis bivalente variables de satisfacción teniendo en cuenta dichas características.

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con almacén general y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 16, Figura 12). Respecto a los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba aparcamiento entre su oferta de servicios auxiliares, no se observaron diferencias significativas entre los campos de golf con aparcamiento y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 17, Figura 13).

Las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba aula de formación entre su oferta de servicios auxiliares, no mostraron diferencias significativas entre los campos de golf con aula de formación y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 18, Figura 14). Tampoco se observaron diferencias significativas en las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba baño turco entre su oferta de servicios auxiliares (véase Anexo A, Tabla A 19, Figura 15).

En los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba bar entre su oferta de servicios auxiliares, no se encontraron diferencias significativas entre los campos de golf con bar y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 20, Figura 16). Las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba centro integrado de carácter sociocultural o comercial entre su oferta de servicios auxiliares,

no mostraron diferencias significativas entre los campos de golf con centro integrado de carácter sociocultural o comercial y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 21, Figura 17).

La Figura 34 muestra las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba control de acceso entre su oferta de servicios auxiliares. Se observaron diferencias significativas para la variable *puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios* ($t=-2.46$; g.l.=16.54; $p=0.025$) con valores más elevados por parte de los usuarios de los campos de golf con control de acceso (3.112) frente a los usuarios de campos de golf que no tenían control de acceso (2.688). No se observaron diferencias significativas para el resto de variables de satisfacción entre los campos de golf con control de acceso y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 22).

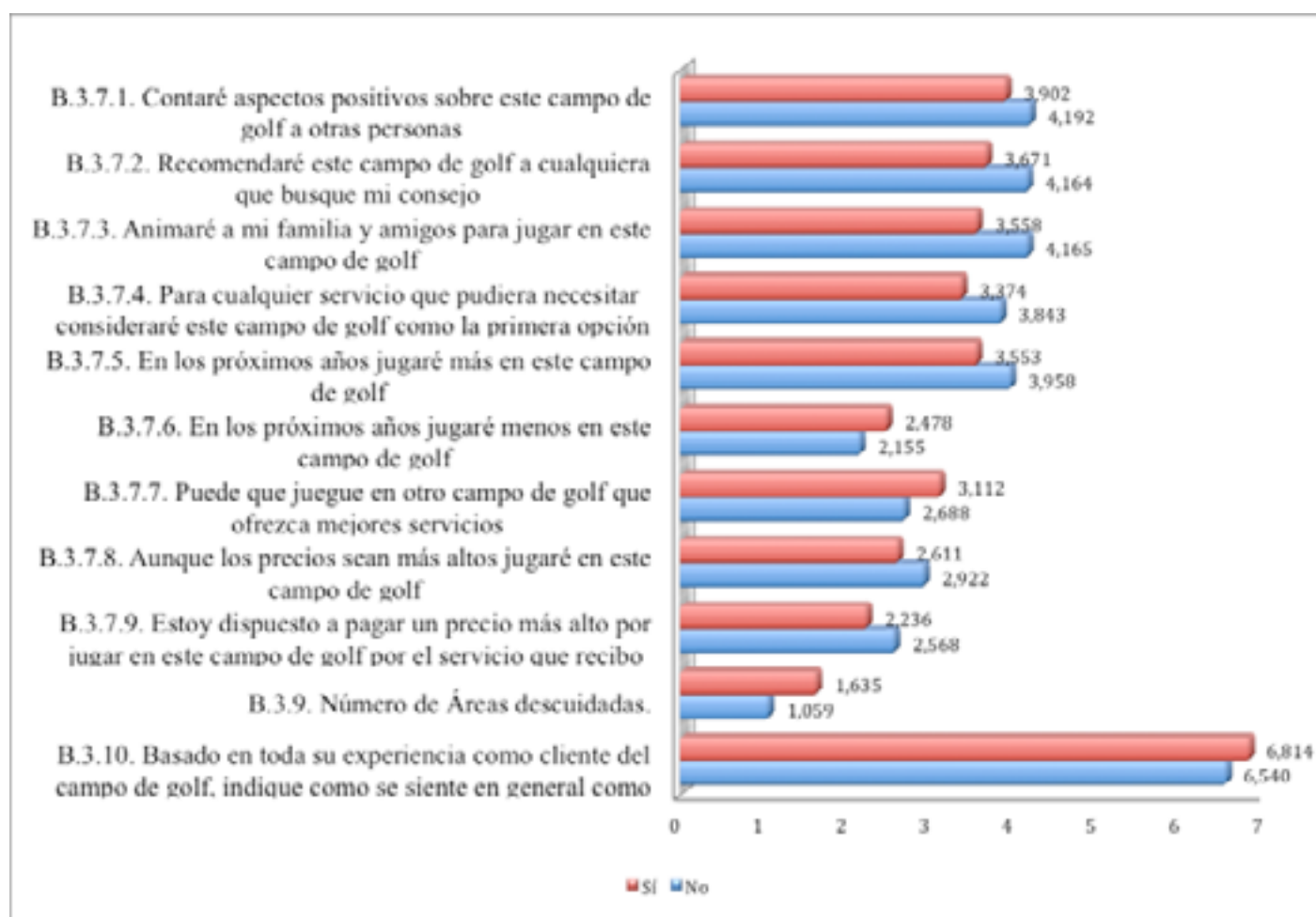


Figura 34. Valores medios de las variables de satisfacción según si el campo de golf tenía control de acceso

Las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba ducha ciclónica entre su oferta de servicios auxiliares, no mostraron diferencias significativas entre los campos de golf con ducha ciclónica y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 23, Figura 18). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con enfermería y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 24, Figura 19).

Tampoco se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con estética y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 25, Figura 20). Los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba fisioterapia entre su oferta de servicios auxiliares no muestran diferencias significativas entre los campos de golf con fisioterapia y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 26, Figura 21).

En la Figura 35 se muestra las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba servicio de guardería entre su oferta de servicios auxiliares. Se observaron diferencias significativas para la variable de satisfacción *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf* ($t=-2.12$; g.l.=16.41; $p=0.049$) con valores más altos por parte de los usuarios de los campos de golf con guardería (2.712) frente a los usuarios de los campos de golf que no tenían (2.139). También se observaron diferencias significativas en la variable **número de áreas descuidadas** ($t=-3.12$; g.l.=14.43; $p=0.007$) con un número medio de áreas descuidadas mayor en los campos de golf con guardería (2.147) frente a los que no (1.004). No se observaron diferencias significativas para el resto de variables de satisfacción entre los campos de golf con fisioterapia y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 27).

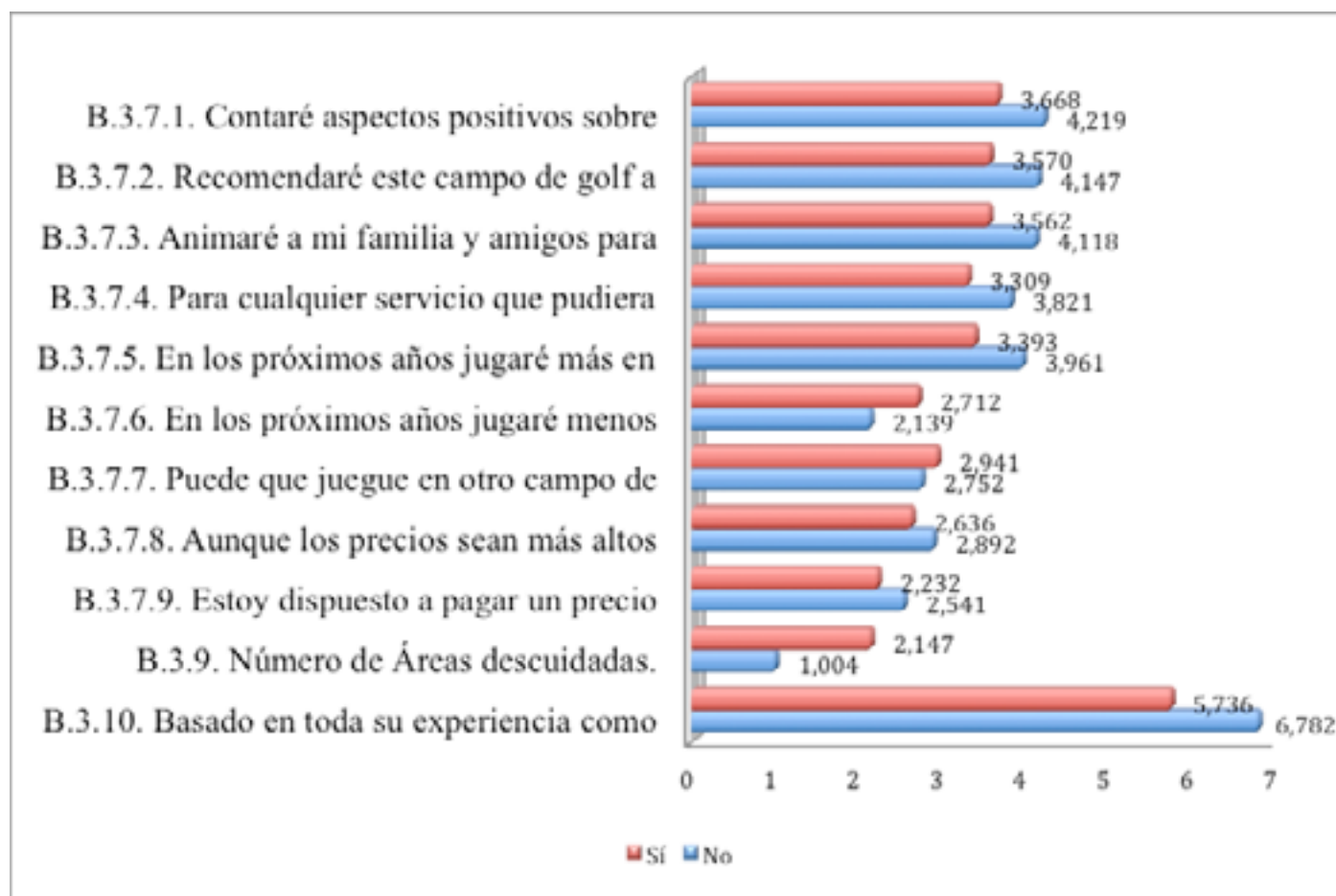


Figura 35. Valores medios de las variables de satisfacción según si el campo de golf tenía servicio de guardería

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con hidromasaje y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 28, Figura 22).

Los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba hotel entre su oferta de servicios auxiliares no mostraron diferencias significativas los campos de golf con hotel y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 29, Figura 23). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con servicio de ludoteca y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 30, Figura 24).

Tampoco se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con servicio de masaje y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 31, Figura 25). En relación a de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba servicio de oficinas entre su oferta de servicios auxiliares, no se observaron diferencias significativas entre los campos de golf con servicio de oficinas y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 32, Figura 26).

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con servicio de peluquería y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 33, Figura 27). De igual modo, tampoco se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con sala de exposiciones y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 34, Figura 28).

Los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba sala de lectura entre su oferta de servicios auxiliares no mostraron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con sala de lectura y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 35, Figura 29). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con salón de actos y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 36, Figura 30).

En los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba sauna entre su oferta de servicios auxiliares no se encontraron diferencias significativas entre los campos de golf con sauna y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 37, Figura 31).

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con servicios comerciales y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 38, Figura 32). No se encontraron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con servicios de extinción de incendios y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 39, Figura 33). Las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba taller de mantenimiento entre su oferta de servicios auxiliares no son significativamente diferentes entre los campos de golf con taller de mantenimiento y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 40, Figura 34). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con transporte colectivo y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 41, Figura 35).

En los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba zona infantil entre su oferta de servicios auxiliares no se muestran diferencias significativas entre los campos de golf con zona infantil y los campos de golf que no tenían este servicio auxiliar (véase Anexo A, Tabla A 42, Figura 36). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con mapa de cómo llegar y los campos de golf que no tenían esta información en la página web del campo (véase Anexo A, Tabla A 43, Figura 37).

Tampoco se encontraron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con visita virtual y los campos de golf que no tenían esta información en la página web del campo (véase Anexo A, Tabla A 44, Figura 38). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con datos de contrato y los campos de golf que no tenían esta información en la página web del campo (véase Anexo A, Tabla A 45, Figura 39).

Las respuestas las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba mapa de campo entre su información en la página web del campo no mostraron diferencias significativas entre los campos de golf con mapa de campo y los campos de golf que no tenían esta información en la página web del campo (véase Anexo A, Tabla A 46, Figura 40). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con guía interactiva flash caddy y los campos de golf que no tenían esta información en la página web del campo (véase Anexo A, Tabla A 47, Figura 41).

Y por último, tampoco se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con todos los servicios ofertados en la página web y los campos de golf que no tenían esta información en la página web del campo (véase Anexo A, Tabla A 48, Figura 42).

6.8.2. Gerente

En esta sección se muestra el análisis estadístico del cuestionario de gerencia servicios del campo de golf. Para ello inicialmente se realizó un análisis descriptivo y posteriormente un análisis bivariantes. En el análisis bivalente se muestra las variables de gestión asociadas a la satisfacción del cliente, para ello se analizó la satisfacción en función de las variables relevantes del cuestionario de gerencia de los campos.

Tabla 58. Descriptiva de las características sociodemográficas

		Frecuencia	Porcentaje		
Provincia donde se encuentra el campo	Almería	2	8,33		
	Cádiz	8	33,33		
	Córdoba	2	8,33		
	Granada	2	8,33		
	Huelva	4	16,67		
	Málaga	5	20,83		
	Sevilla	1	4,17		
Sexo del Gerente	Hombre	22	91,67		
	Mujer	2	8,33		
Inglés	Sí	21	87,5		
	No	3	12,5		
Otros Idiomas	alemán	2	25,0		
	escandinavos	1	12,5		
	francés	3	37,5		
	francés, alemán	1	12,5		
	francés, alemán, holandés	1	12,5		
Edad	Menor 40 años	12	50,00		
	Entre 41 y 50 años	6	25,00		
	Mayor 50 años	6	25,00		
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
	24	30	61	42,67	8,031
I.C.95 %					
Límite inferior Límite superior					
39,28 46,06					

La Tabla 58 muestra los resultados del análisis descriptivo de las características sociodemográficas de los gerentes que realizaron el cuestionario sobre la gestión de los campos de golf. Se observa que un tercio de los gerentes encuestados pertenecían a campos de golf situados en Cádiz, el 20.83% en Málaga y el 16.67% en Huelva. El resto de campos de golf se reparte por el resto de provincias andaluzas con la excepción de Jaén, que no tuvo campo de golf participante en la encuesta. Se observa también que el 91.67% de los gerentes eran hombres y que el 87.5% dominaba el Inglés con soltura. Respecto a otros idiomas el 37.5% dominaba solo el francés y el 25.0% el alemán. La media de edad de los gerentes de los campos era de 42.67 años (desviación típica de 8.031). Agrupando los gerentes por edades, se observa que el 50% eran menores 40 años, el 25% tenía entre 41 y 50 años y otro 25% era mayor de 50 años.

Se observa en la Tabla 59 los resultados de la primera parte del cuestionario sobre la gestión del campo. La mayor parte de los gerentes de los campos (62.5%) llevaba trabajando más de tres años en el campo, seguido del 20.8% que llevaba más de dos años. Un 75% de los gerentes consideró que la primavera estaba incluida en los periodos de mayor demanda; el 54.17% pensó que el otoño, el 45.83% consideró que el verano y solo un 25% que el invierno. Casi todos los campos de golf ofrecían entre sus actividades escuelas y torneos (91.67% en ambos casos), el 79.17% ofrecía uso del socio y un 16.67% otras actividades. Respecto al tipo de gestión del campo, el 95.8% era de tipo directa y solo el 4.2% era gestionado por una empresa externa.

Lo más frecuente era que el restaurante del club estuviera gestionado de forma indirecta (62.5%) y lo menos frecuente que dicha gestión fuera mixta (4.2%); el resto era gestionado de manera directa por el propio club. La mitad de los gerentes pensaba que el primer orden del plan de uso era social, seguido de cerca por lúdico (41.7%). El segundo orden del plan de uso fue considerado social por el 25.00%; lúdico, profesional y escuela por el 20%; y de competición por el 15%. La competición fue considerada por el 42.1% de los gerentes como el tercer orden del plan de uso, para el 26.3% fue el de escuela y el resto de opiniones de los gerentes se repartían entre las demás opciones sin superar el 15% ninguna de ellas.

Si se observa cuanto personal trabajaba en cada campo, un 41.7% tenía entre 11 y 20 empleados, el mismo porcentaje de campos se reparte a partes iguales entre 21 y 30 trabajadores y entre 31 y 40 trabajadores. El resto de campos (16.7%), tenía entre 1 y 10 empleados. Por último, el 87.5% de los campos ofrecía formación a sus empleados, frente a un 12.5% que no lo hacía.

Tabla 59. Descriptiva del cuestionario sobre la gestión del campo (1ª parte)

		Frecuencia		Porcentaje
P.1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el campo?	Menos de 6 meses	1		4,2
	Más de 1 años	2		8,3
	Más de 2 años	5		20,8
	Más de 3 años	15		62,5
	Otros	1		4,2
		Frecuencia	Porcentaje de periodos con más demanda	Porcentaje de respuestas
Periodos en los que el campo tiene mayor demanda	Primavera	18	75,00	37,50
	Verano	11	45,83	22,92
	Otoño	13	54,17	27,08
	Invierno	6	25,00	12,50
		Frecuencia	Porcentaje de campos que ofrece la actividad	Porcentaje de respuestas
Actividades que ofrece el campo	Escuela	22	91,67	32,84
	Torneos	22	91,67	32,84
	Uso del socio	19	79,17	28,36
	Otros	4	16,67	5,97
		Frecuencia		Porcentaje
P.4. ¿Cuál es el tipo de gestión del campo?	Directa (del propio club)	23		95,8
	Indirecta (empresa externa)	1		4,2
P.5. ¿Qué tipo de gestión tiene el restaurante del club?	Directa (del propio club)	8		33,3
	Indirecta (empresa externa)	15		62,5
	Mixta	1		4,2
P.6.1 Primer Orden del plan de uso	Social	12		50,0
	Lúdico	10		41,7
	Escuela	1		4,2
	Competición	1		4,2
P.6.2. Segundo orden del plan de uso	Social	5		25,0
	Lúdico	4		20,0
	Profesional	4		20,0
	Escuela	4		20,0
	Competición	3		15,0

P.6.3. Tercer orden del plan de uso	Social	2	10,5
	Lúdico	3	15,8
	Profesional	1	5,3
	Escuela	5	26,3
	Competición	8	42,1
P.7. ¿Cuánto personal de forma directa trabaja todo el año?	1-10 trabajadores	4	16,7
	11-20 trabajadores	10	41,7
	21-30 trabajadores	5	20,8
	31-40 trabajadores	5	20,8
P.8. ¿Ofrece algún programa de formación a sus empleados?	Sí	21	87,5
	No	3	12,5

Los resultados de la segunda parte del cuestionario sobre la gestión de los campos se muestra en la Tabla 60. El 41.7% de los gerentes opinaba que a lo que dedicaba más tiempo de gestión era a la solución de problemas y el 33.3% al contacto con el socio. La segunda tarea a la que dedicaban más tiempo fue, con un 36.4% para ambas, solución de problemas y mantenimiento del campo. La tercera tarea que ocupaba más tiempo en su gestión, para el 38.1%, fue contacto con el socio y para el 23.8% trato con los proveedores.

Respecto a las actividades más rentables para el campo, el 87% colocó en primer lugar la gestión del club, frente al resto que consideró que era la organización de eventos deportivos. En segundo lugar de actividad más rentable lo ocupaba para la mitad de los gerentes la organización de eventos deportivos, para un 35% la organización de eventos sociales, para el 10% la escuela y solo un 5% la competición profesional. Para el tercer puesto de actividad más rentable, la mayoría de los gerentes escogieron la organización de eventos sociales (35%), la organización de eventos deportivos (30%) y la escuela (25%).

Respecto al orden de tipo de cliente más habitual en el campo, el 50% de los gerentes situaron al socio en primer lugar, el 41.1%, creyeron que el primer lugar lo ocupaba el cliente extranjero y el 8.3% el cliente nacional. Para el segundo lugar las respuestas más frecuentes fueron nacional (33.3%), cliente invitado por el socio (29.2%) y socio (20.8%). El 30.4% de los gerentes consideraron que el tercer lugar lo ocupaban nacional, otro 30.4% cliente esporádico, el 17.4% consideraron que era socio y otro 17.4% cliente extranjero. Por último, el 87.5% de los campos realizó una campaña de captación de clientes y el 80% de los campos realizó campañas para la fidelización del cliente.

Tabla 60. Descriptiva del cuestionario sobre la gestión del campo (2ª parte)

		Frecuencia	Porcentaje
P.9.Orden1. ¿A cuáles de estas propuestas dedica más tiempo en su gestión?	Problemas con los trabajadores	1	4,2
	Mantenimiento del campo	2	8,3
	Contacto con el socio	8	33,3
	Solución de problemas	10	41,7
	Otros	3	12,5
P.9.Orden2. ¿A cuáles de estas propuestas dedica más tiempo en su gestión?	Problemas con los trabajadores	1	4,5
	Mantenimiento del campo	8	36,4
	Contacto con el socio	3	13,6
	Trato con proveedores	2	9,1
	Solución de problemas	8	36,4

P.9.Orden3. ¿A cuáles de estas propuestas dedica más tiempo en su gestión?	Problemas con los trabajadores	3	14,3
	Control de empresas contratadas	2	9,5
	Mantenimiento del campo	3	14,3
	Contacto con el socio	8	38,1
	Trato con proveedores	5	23,8
P.10.Orden1. Actividades más rentables para el campo.	Gestión del club	20	87,0
	Organización de eventos deportivos	3	13,0
P.10.Orden2. Actividades más rentables para el campo	Escuela	2	10,0
	Competición Profesional	1	5,0
	Organización de eventos sociales	7	35,0
	Organización de eventos deportivos	10	50,0
P.10.Orden3. Actividades más rentables para el campo	Gestión del club	1	5,0
	Escuela	5	25,0
	Competición Profesional	1	5,0
	Organización de eventos sociales	7	35,0
	Organización de eventos deportivos	6	30,0
P.11.Orden1. Tipo de usuario más habitual en su campo	Socio	12	50,0
	Nacional	2	8,3
	Extranjero	10	41,7
P.11.Orden2. Tipo de usuario más habitual en su campo	Socio	5	20,8
	Cliente esporádico	1	4,2
	Cliente invitado por un socio	7	29,2
	Nacional	8	33,3
	Extranjero	3	12,5
P.11.Orden3. Tipo de usuario más habitual en su campo	Socio	4	17,4
	Cliente esporádico	7	30,4
	Cliente invitado por un socio	1	4,3
	Nacional	7	30,4
	Extranjero	4	17,4
P.12.1 ¿Realiza alguna campaña de captación de clientes para su campo?	Sí realizamos campaña de captación de socios	21	87,5
	No realizamos campaña de captación de socios	3	12,5
P.12.2 ¿Realiza alguna campaña de fidelización de socios para su campo?	Sí realizamos actividades de fidelización de socios	16	80,0
	No realizamos actividades de fidelización de socios	4	20,0

La tabla 61 muestra el análisis descriptivo de la tercera parte del cuestionario. Se observa que el 85.71% de los gerentes tuvo algún problema con trabajadores, el 71.43% los tuvo con socios y la mitad los tuvo alguna vez con proveedores. La mayor parte de los gerente, el 87.5%, afirmó que conocía el Decreto 309/2010 y, por el contrario, el 12.5% no. Sobre si el campo poseía la certificación de calidad ISO 9000, solo una cuarta parte de los campos la tenía y más de la mitad ni siquiera había comenzado los trámites (54.2%). Aproximadamente el 20% de los campos estaba tramitando la certificación, o bien con los trámites iniciados (16.7%) o con ellos avanzados (4.2%).

Por otro lado, la mitad de los campos no tenían un sistema integrado de gestión ambiental homologado; el 27.3%, sí lo poseía y el resto estaba en trámites. Por último, un 75% de los campos no poseía denominación de interés turístico, un 8.4% estaba en trámites y solo un 16.7% la tenía. Sobre qué características le faltaban al campo para conseguir esta última distinción, los gerentes señalaron que serían necesarias mejores infraestructuras, 9 hoyos y la Q de calidad turística.

Tabla 61. Descriptiva del cuestionario sobre la gestión del campo (3ª parte)

		Recuento	Porcentaje de problemas con el agente	Porcentaje de respuestas
Problema con algún agente	Socio	10	71,43	26,32
	Trabajador	12	85,71	31,58
	Proveedor	7	50,00	18,42
	Cliente esporádico	5	35,71	13,16
	Otros	4	28,57	10,53
			Frecuencia	Porcentaje
P.15 ¿Conoce el Decreto 309/2010 que regula las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf en Andalucía?	Sí		21	87,5
	No	3	12,5	
P.16.1. ¿Posee el campo la certificación de calidad ISO9000? Trámites avanzados Periodo de Iniciación de trámites No	Sí		6	25,0
		1	4,2	
		4	16,7	
	No	13	54,2	
P.16.2 ¿Tiene implantado el campo un sistema integrado de gestión ambiental homologado de acuerdo con la norma ISO 14000 o similar? Trámites avanzados Periodo de Iniciación de trámites No	Sí		6	27,3
		3	13,6	
		2	9,1	
	No	11	50,0	
P.17 ¿Posee el campo la denominación de interés turístico? Trámites avanzados Periodo de Iniciación de trámites No	Sí		4	16,7
		1	4,2	
		1	4,2	
	No	18	75,0	
P.17.1 ¿Qué características le faltan? Mejores infraestructuras Q calidad turística	9 hoyos		1	33,3
		1	33,3	
		1	33,3	

La Tabla 62 muestra la valoración final que tenían, basándose en su experiencia, cada uno de los gerentes de los campos. Un tercio de ellos se mostró muy satisfecho y otro tercio dio una puntuación de 8 (en una escala del 1 al 10). Aproximadamente la quinta parte de los gerentes otorgó la puntuación de 7 y el resto estuvieron equidistribuidos entre las valoraciones 4, 5 y 9. Como resultado se obtiene un valor medio de la experiencia de los gerentes de 8.21, con una desviación típica de 1.641.

Tabla 62. Descriptiva de la valoración final de la experiencia de los gerentes

			Frecuencia		Porcentaje			
P.18 Como se siente en general con su puesto, según su experiencia como GERENTE del campo de golf.	4		1		4,2			
	5		1		4,2			
	7		5		20,8			
	8		8		33,3			
	9		1		4,2			
	Muy satisfecho		8		33,3			
	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	I.C.95%	
							Límite inferior	Límite superior
	24	4	10	8,21	8,00	1,641	7,54	8,83

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con gestión directa (véase Anexo A, Tabla A 49, Gráfica 43). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con gestión del restaurante directa, indirecta o mixta (véase Anexo A, Tabla A 50, Gráfica 44).

En la Figura 36 se muestra los resultados de las variables satisfacción en función del uso principal del campo de golf. Se observaron diferencias significativas entre las variables de satisfacción: *contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas, recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo, animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf, para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción, en los próximos años jugaré más en este campo de golf, en los próximos años jugaré menos en este campo de golf, si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf y número de áreas descuidadas*. Para cada una de las variables con diferencias significativas se realizó comparaciones por pares (véase Anexo A, Tabla 53-60) para observar qué grupos presentaban diferencias respecto al resto.

Respecto a *contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas* se observaron diferencias significativas entre los usuarios de tipo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela ($p=0.001; 0.003; 0.036$, respectivamente). El grupo competición obtenía valores menos elevados (2.537) para esta variable que el grupo escuela (4.091), lúdico (4.158) y social (4.338).

En la variable *recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela ($p=0.001; 0.001; 0.014$, respectivamente). El grupo competición obtenía valores menos elevados (2.407) para esta variable que el grupo escuela (4.091), lúdico (4.079) y social (4.263).

En la variable *animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela ($p=0.001; 0.003; 0.043$, respectivamente). El grupo competición obtenía valores menos elevados (2.296) para esta variable que el grupo escuela (3.955), lúdico (4.045) y social (4.282).

En la variable *para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela ($p=0.002; 0.005; 0.047$, respectivamente). El grupo competición obtenía valores menos elevados (2.019) para esta variable que el grupo escuela (3.727), lúdico (3.771) y social (3.958).

En la *en los próximos años jugaré más en este campo de golf* se observaron diferencias significativas en el grupo

competición respecto a social y lúdico ($p=0.003;0.010$, respectivamente). El grupo competición obtenía valores menos elevados (2.074) para esta variable que el grupo social (4.203) y lúdico (3.832).

En la variable *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto a social y lúdico ($p=0.005;0.006$, respectivamente). El grupo competición obtenía valores más elevados (3.556) para esta variable que el grupo lúdico (2.164) y social (2.105).

En la variable *si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela ($p=0.002;0.005;0.047$, respectivamente). El grupo competición obtenía valores menos elevados (2.019) para esta variable que el grupo escuela (3.727), lúdico (3.771) y social (3.958).

Por último la variable *número de áreas descuidadas* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela ($p=0.009;0.001;p<0.001$, respectivamente). También se observaron diferencias entre los usuarios de tipo social con lúdico y escuela ($p=0.024$ y $p=0.011$, respectivamente). El grupo competición obtenía valores más elevados (3.056) para esta variable que el grupo escuela (0.045), lúdico (0.876) y social (1.511). No se observaron diferencias significativas para el variables de satisfacción de los usuarios entre los campos de golf según el uso principal: competición, escuela, lúdico y social (véase Anexo A, Tabla A 51 y Tabla A 52).

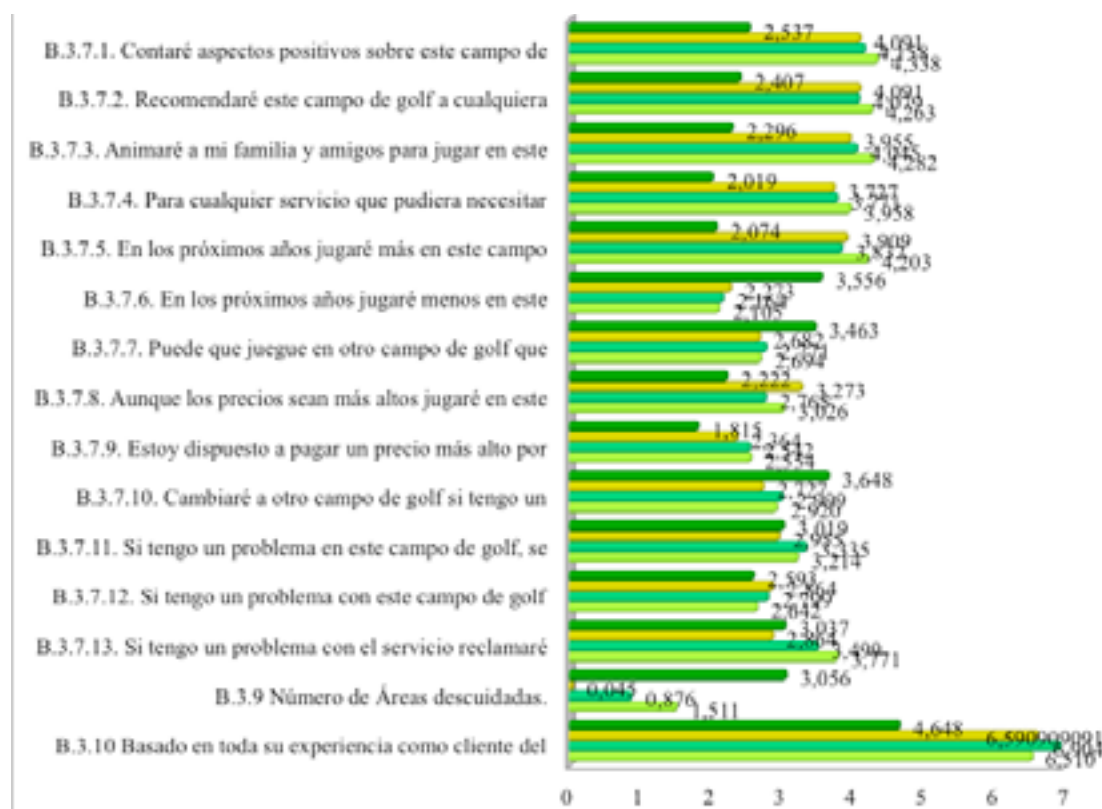


Figura 36. Valores medios de las variables de satisfacción según el uso principal que se le da al campo de golf

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf de 1-10 trabajadores, 11-20 trabajadores, 21-30 trabajadores y 31-40 trabajadores (véase Anexo A, Tabla A 61 y Tabla A 62, Figura 45).

La Figura 37 presenta las respuestas de las variables satisfacción en función de si el personal que trabaja en el campo de golf recibe formación. Se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción *número de áreas descuidadas* ($p=0.035$) y *basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, indique cómo se siente en general como cliente de este campo* ($p=0.001$). En estas dos variables recibió mejor valoración los campos con trabajadores que

recibían formación. Las valoraciones medias de número de áreas descuidadas era 1.068 y 2.166; y para la valoración final 6.847 y 4.763 para los campos con programa de formación para sus empleados y los que no, respectivamente. No se observaron diferencias significativas para el resto de las variables de satisfacción entre los campos de golf con programa de formación para los empleados y los que no lo tenían (véase Anexo A, Tabla A 63).

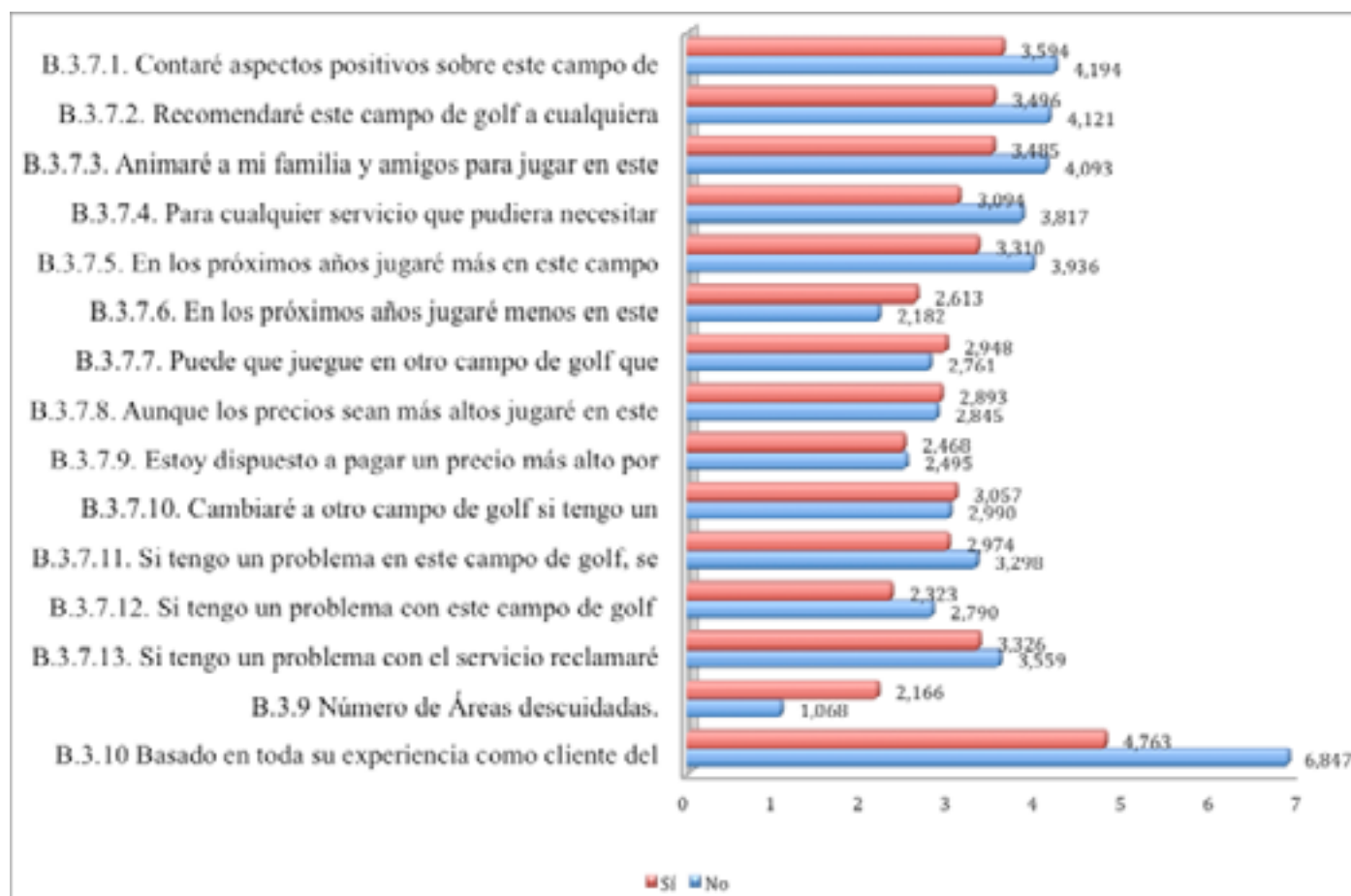


Figura 37. Valores medios de las variables de satisfacción según si el personal que trabaja en el campo de golf recibe formación

En la figura 38 se observan los resultados de las variables satisfacción en función de la propuesta que dedica más tiempo en la gestión del campo de golf. Se observaron diferencias significativas para *número de áreas descuidadas*. En la prueba de comparaciones por pares (Tabla A 65, Anexo A) se observaron diferencias significativas entre los campos con contacto con el socio y solución de problemas como propuestas que dedica más tiempo en la gestión del campo de golf ($p=0.010$). Las valoraciones medias en esta variable fueron 1.767 y 0.730, respectivamente.

No se observaron diferencias significativas para el resto de las variables de satisfacción entre los campos de golf con contacto con el socio, solución de problemas y otras como propuestas a la que dedican más tiempo en la gestión (véase Anexo A, Tabla A 64).



Figura 38. Valores medios de las variables de satisfacción según la propuesta que dedica más tiempo en la gestión del campo de golf

Los resultados de las variables de satisfacción en función de si el contacto con el socio es una de las tres primeras propuestas a la que dedica más tiempo en el campo de golf no mostraron diferencias significativas entre los campos de golf con contacto con el socio entre las tres primeras propuestas y los que no aparecía esta propuesta entre las tres primeras (véase Anexo A, Tabla A 66, Figura 46).

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con gestión del club y organización de eventos deportivos como actividades más rentable (véase Anexo A, Tabla A 67, Figura 47).

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con extranjero, nacional y socio como tipo de usuario más usual en el campo de golf (véase Anexo A, Tabla A 68, Figura 48).

En la Figura 39 se muestra los resultados de las variables satisfacción en función de si el campo de golf realiza alguna campaña de captación de socios. Se observaron diferencias significativas en la variable *si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes* ($p=0.023$). Para los campos con campaña de captación de clientes se observó un valor medio de 3.282 y para los que no realizan campaña 2.680.

No se observaron diferencias significativas para el resto de las variables de satisfacción entre los campos de golf con campaña de captación de socios y los que no realizaban (véase Anexo A, Tabla A 69 y Tabla A 70).

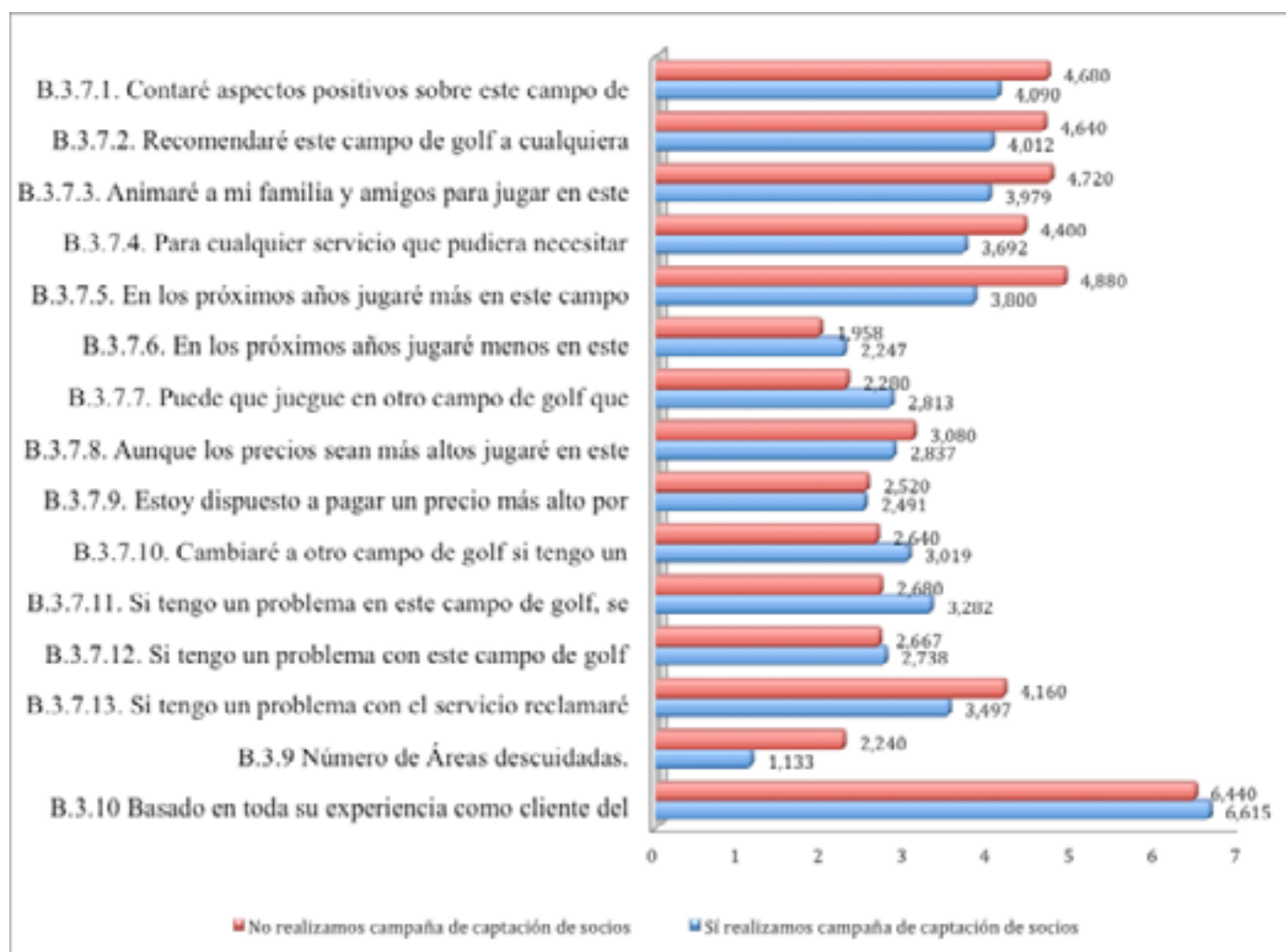


Figura 39. Valores medios de las variables de satisfacción según se realiza alguna campaña de captación de clientes

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf con campaña de fidelización de socios y los que no realizaban campaña (véase Anexo A, Tabla A 71 y Tabla A 72, Figura 49). Tampoco se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf en los que el gerente

ha tenido un problema con algún socio que los campos de golf en los que no tuvo el gerente problemas con algún socio (véase Anexo A, Tabla A 73, Figura 50).

En la Figura 40 se observa las variables satisfacción en función de si el gerente de campo de golf ha tenido algún problema con algún trabajador. Se observaron diferencias significativas en la variable de satisfacción *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf* ($t=-2.49$; $g.l.=15.84$; 0.024).

En los campos que hubo problemas entre estos agentes la variable tuvo una media de 2.462 y en los campos que no hubo este tipo de problemas de 1.975. No se observaron diferencias significativas para el resto de las variables de satisfacción entre los campos de golf en los que el gerente ha tenido un problema con algún trabajador que los campos de golf en los que no tuvo el gerente problemas con algún trabajador (véase Anexo A, Tabla A 74).

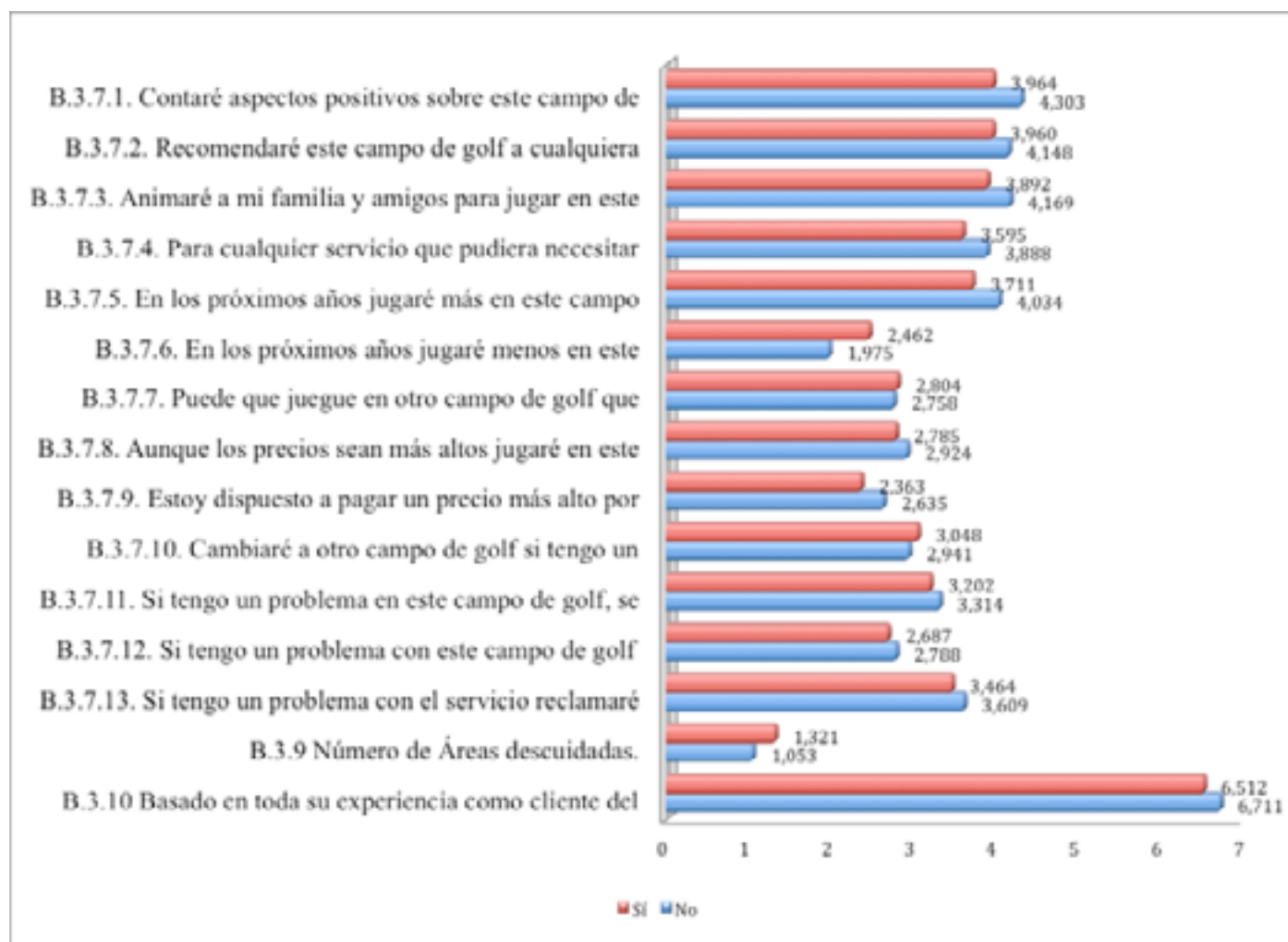


Figura 40. Valores medios de las variables de satisfacción según si el gerente ha tenido problemas con algún trabajador del campo de golf

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf en los que el gerente ha tenido un problema con algún proveedor que los campos de golf en los que no tuvo el gerente problemas con algún proveedor (véase Anexo A, Tabla A 75, Figura 51). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf en los que el gerente ha tenido un problema con algún cliente esporádico que los campos de golf en los que no tuvo el gerente problemas con algún cliente esporádico (véase Anexo A, Tabla A 76, Figura 52). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf en los que el gerente ha tenido un problema con algún cliente esporádico que los campos de golf en los que no tuvo el gerente problemas con algún otro agente (véase Anexo A, Tabla A 77, Figura 53).

Los resultados de las variables satisfacción en función de si el gerente de campo de golf conoce el Decreto 309/2010 que regula las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf en Andalucía no muestran diferencias significativas entre los campos de golf en los que el gerente conocían este Decreto y los campos de golf en los que el gerente no lo conocía (véase Anexo A, Tabla A 78, Gráfica 54). Con respecto a las variables satisfacción en función de si el campo de golf posee la certificación de calidad ISO 9000 no se observaron diferencias significativas para entre los campos de golf que poseían el certificado de calidad de los campos de golf que no los poseía (véase Anexo A, Tabla A 79, Figura 55).

De igual modo, en las variables satisfacción en función de si el campo de golf posee un sistema integrado de gestión ambiental homologado de acuerdo con la norma ISO 14000 o similar no se encontraron diferencias significativas entre los campos de golf que poseían el certificado de gestión ambiental de los campos de golf que no (véase Anexo A, Tabla A 80, Figura 56). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf que poseían el denominación de interés turístico de los campos de golf que no los poseían (véase Anexo A, Tabla A 81, Figura 57).

La Tabla 63 muestra las correlaciones entre la variable de satisfacción general del gerente con las variables de satisfacción de los usuarios. Se observa que para algunas variables esta correlación es significativa, sin embargo los coeficientes son bajos. El coeficiente de correlación más elevado es para la primera pregunta de satisfacción del usuario (0,235 p-valor<0,007), de modo que a mayor satisfacción del gerente mayor satisfacción de los usuarios, aunque la asociación entre las respuesta no es fuerte y por tanto la satisfacción del usuario no solo depende de la satisfacción del gerente.

Tabla 63. Análisis bivariante de la satisfacción general del gerente con respecto a las variables satisfacción de los usuarios

		B.3.7.1	B.3.7.2	B.3.7.3	B.3.7.4	B.3.7.5	B.3.7.6	B.3.7.7	B.3.7.8	B.3.7.9	B.3.7.10	B.3.7.11	B.3.7.12	B.3.7.13	Nº de áreas desc.	B.3.F
P.18	Coef. de correl.	0,235	0,105	0,105	0,170	0,234	-0,145	-0,034	0,022	0,039	-0,056	0,010	0,110	0,163	0,018	0,079
	Sig. (bilateral)	0,000	0,007	0,007	0,000	0,000	0,000	0,387	0,575	0,322	0,151	0,800	0,005	0,000	0,643	0,044
	N	651	652	651	652	650	649	651	652	652	652	652	650	648	652	650

6. 9. Discusión de los hallazgos del Estudio 2

Se han creado dos cuestionarios *ad hoc* para conocer el grado de calidad así como las responsabilidades en la prestación del servicio, teniendo en cuenta la opinión del gerente sobre su labor y sobre los servicios prestados en el campo.

Se trata de lograr un método sencillo y eficaz a la hora de medir la calidad del campo de golf. Considerando que una de las razones de esta tesis, era proporcionar una herramienta para los responsables de las instalaciones de golf, y especialmente para aquellos que estuvieran interesados en obtener la certificación UNE 108001.

A continuación se subdividen los hallazgos en los dos cuestionarios usados en este estudio:

6.9.1 SERVICIOS PRESTADOS

En el análisis del cuestionario de servicios prestados que rellenan los gerentes de cada campos se observan una serie de diferencias significativas en las siguientes variables:

- La variable de satisfacción *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf* (con valores más altos por parte de los usuarios de los campos de golf con guardería
- La variable **número de áreas descuidadas** con un número medio de áreas descuidadas mayor en los campos de golf con guardería frente a los que no.

- La variable *puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores* con valores más elevados por parte de los usuarios de los campos de golf con control de acceso frente a los usuarios de campos de golf que no tenían control de acceso. En el estudio de Crilley et al. (2002) se muestra que los usuarios jugarían en otro campo de golf si este no les ofrece un parking seguro y adecuado.
- La variables de satisfacción en función si el campo tenía trolleys eléctricos o no. teniendo un resultado más positivo los campos que contaban con trolleys eléctricos entre sus servicios.
- La variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba almacén deportivo entre su oferta de espacios complementarios. Se observan diferencias significativas para la variable *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo* con una valoración más alta de los usuarios de los campos de golf que no tenían almacén deportivo que los que sí tenían, por el contrario en el estudio de Crilley et al. (2002) los usuarios presentan una valoración negativa hacia aquellos campos de golf que no tenían almacen.
- La variable de satisfacción *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf* con valoraciones más altas los usuarios de campos con clases individuales de los que no .
- La variable de satisfacción *aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf*, las valoraciones más altas se observan en los usuarios de los campos que no presentaban clases individuales, coincidiendo con lo que dice Bodet (2006) cuando establece que, el factor humano resulta determinante para la satisfacción de los usuarios, al igual que Sanz y Ponce de León (2005;2006) valorando los recursos del ocio físico-deportivo en La Rioja, coinciden con los obtenidos en este estudio, lo que sugiere que los atributos humanos y organizativos son los que mayormente predicen la satisfacción de los usuarios, viéndose reforzado el papel fundamental que poseen las relaciones sociales e interpersonales en la percepción y consumo de cualquier servicio
- La variable *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo* con valores más elevados en los usuarios de los campos que no ofrecían este servicio de los campos que sí. En el estudio de Serrano (2013) comprueba que los usuarios están dispuestos a pagar más por un campo que le ofrece un mejor servicio en el factor humano.

En las dos siguientes variables se dan dos valores anómalos ya que como se ve a continuación aquellos que carecen de dos elementos importantes para la mejora de sus servicios prestados, hace que los usuarios estén dispuesto a pagar un precio más alto por jugar o que estén menos dispuestos a jugar en otros campos de golf, cuando lo lógico sería que al tener una mayor y mejor dotación de servicios el campo, los usuarios tuvieran una mayor fidelidad por jugar en el. Como así ocurre en los trabajos de Seto (2004) cuando analizan la calidad y la fidelidad respecto a los servicios.

Se muestra las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba almacén deportivo entre su oferta de espacios complementarios. Se observan diferencias significativas para la variable *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo* con una valoración más alta de los usuarios de los campos de golf que no tenían almacén deportivo.

Sin embargo, el análisis las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba Pitching Green entre sus tipos de campos mostró diferencias significativas entre los campos para la variable *puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores* servicios con un valor más alto para los campos que presentaban Pitching Green entre sus tipos de campo, por el contrario en el estudio de Crilley et al. (2002) los usuarios presentan una mayor predisposición a jugar en campos de golf que tengan instalaciones de prácticas.

Por último, se observaron diferencias significativas en la valoración general de los usuarios teniendo una valoración general más alta los usuarios de los campos que tenían clases particulares de los que no tenían este servicio.

En otros estudios relacionados con el golf como los de los siguientes autores Crilley et al (2002), Serrano (2013) y Paní-

za (2005), todos ellos coinciden en la importancia del factor humano de los campos de golf y lo que esto complementa a sus instalaciones, siendo un elemento importante a la hora de elegir en que campo de golf jugar.

6.9.2. Gerente

Se muestra los resultados de las variables satisfacción en función del uso principal del campo de golf. Se observaron diferencias significativas entre las variables de satisfacción: *contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas, recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo, animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf, para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción, en los próximos años jugaré más en este campo de golf, en los próximos años jugaré menos en este campo de golf, si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf y número de áreas descuidadas*. Para cada una de las variables con diferencias significativas se realizó comparaciones por pares para observar qué grupos presentaban diferencias respecto al resto.

Se han observado otros estudios que diversos autores han analizados las instalaciones deportivas, en la actualidad las organizaciones deportivas se ven en la necesidad de disponer de herramientas para evaluar con rigor la calidad percibida de sus instalaciones y servicios (Bodet, 2006; Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina y Gallardo, 2010; De Knop, Van Hoecke y De Bosscher, 2004; Morales-Sánchez y Gálvez, 2011; Murray y Howat, 2002) y los clubes de golf no son ajenos a esta necesidad (Lee et al., 2011).

Las variables son:

- *Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas* se observaron diferencias significativas entre los usuarios de tipo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela. En estudios relacionados con otras disciplinas deportivas y especialmente el deporte escolar como los de Dorado (2004) en servicios deportivos municipales de Castilla la Mancha, Triadó, Aparicio y Rimbau (1999) en centros deportivos municipales de Barcelona; y Gálvez (2011) en servicios deportivos municipales de Málaga. Y de Iranzo (2010) analizando la calidad de la actividad físico deportiva y los trabajos de Nuviala, et al. (2010) sobre la calidad de las instalaciones deportivas. El grupo competición obtenía valores menos elevados (2.537) para esta variable que el grupo escuela, lúdico y social. Coincide con el estudio de Paniza (2005) cuando sugiere que la mayoría de los encuestados manifiestan que el aspecto más destacado del golf es la capacidad que tiene de evasión y relajación para los jugadores.
Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela. El grupo competición obtenía valores menos elevados para esta variable que el grupo escuela, lúdico y social.
- *Animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela. El grupo competición obtenía valores menos elevados (2.296) para esta variable que el grupo escuela, lúdico y social
- *Para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela. El grupo competición obtenía valores menos elevados para esta variable que el grupo escuela, lúdico y social
- *En los próximos años jugaré más en este campo de golf* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto a social y lúdico. El grupo competición obtenía valores menos elevados para esta variable que el grupo social y lúdico
- *En los próximos años jugaré menos en este campo de golf* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto a social y lúdico. El grupo competición obtenía valores más elevados para esta variable que el grupo lúdico y social.

- *Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela. El grupo competición obtenía valores menos elevados para esta variable que el grupo escuela, lúdico y social.
- *Número de áreas descuidadas* se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela. También se observaron diferencias entre los usuarios de tipo social con lúdico y escuela. El grupo competición obtenía valores más elevados (3.056) para esta variable que el grupo escuela, lúdico y social.

Respecto a los que nos indican todas estas variables se observan el estudio de Serrano (2013) por lo que se refiere a aspectos motivacionales para la práctica, la gran mayoría alude al carácter lúdico (62,2%) y en segundo lugar para hacer ejercicio (12,5%). También Paniza (2005) coincide en que estas dos son las principales motivaciones, pero por el contrario en Andalucía el orden es inverso, en primer lugar el motivo es hacer ejercicio y en segundo lugar para jugar y divertirse con los amigos. Con lo que coinciden en los valores encontrados por el grupo lúdico.

A continuación se observan los resultados de las variables satisfacción en función de:

- Si el personal que trabaja en el campo de golf recibe formación. Se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción *número de áreas descuidadas* y *basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, indique cómo se siente en general como cliente de este campo*. En estas dos variables recibió mejor valoración los campos con trabajadores que recibían formación. Estos resultados coinciden con los obtenidos por otros autores, como es el caso de Dorado (2004) en servicios deportivos municipales de Castilla la Mancha, donde advierte que el factor de mayor relevancia es el propio personal; esto mismo concluyen Triadó, Aparicio y Rimbau (1999) en centros deportivos municipales de Barcelona; y Gálvez (2011) en servicios deportivos municipales de Málaga, donde además de sugerir que la dimensión del personal y su grado de formación es la que cuenta con mayor capacidad para explicar la satisfacción del usuario. Por el contrario, los resultados de Rial et al. (2010) subrayan la importancia de las condiciones físicas como factor en los que se asienta gran parte de la satisfacción del usuario de centros deportivos privados gallegos.
- La propuesta que dedica más tiempo es la gestión del campo de golf. Se observaron diferencias significativas para *número de áreas descuidadas*. En la prueba de comparaciones por pares se observaron diferencias significativas entre los campos con contacto con el socio y solución de problemas como propuestas que dedica más tiempo en la gestión del campo de golf. En otros trabajos Serrano et al. (2010), la diferenciación entre instalación y espacio deportivo no se ha tenido en cuenta, incluyendo en la dimensión “condiciones físicas” las instalaciones en general y el campo de golf, adquiriendo en este caso, las dimensiones “Organización – gestión” (en primer lugar) y “Condiciones físicas” (en segundo lugar) el mayor peso sobre la satisfacción del usuario.
- Si el campo de golf realiza alguna campaña de captación de socios. Se observaron diferencias significativas en la variable *si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes*. Calabuig et al. (2008) habla de que tanto las mujeres como los usuarios de menor edad (principales destinatarios de las campañas de captación de socios y posibles nuevos socios) valoran mejor el servicio recibido que los hombres y los alumnos de mayor edad. Mientras que en otro sentido, se ha sugerido que existe una tendencia, aunque débil, a que cuanto mayor es la edad del usuario peor es su valoración del servicio. Y que los usuarios de mayor edad valoran mejor los recursos humanos y peor las instalaciones, al contrario que los más jóvenes (Triadó et al. 1999). Al ser nuevos socios aún no tienen un gran contacto con el resto de socios con lo que no cuentan los posibles problemas que les acontezcan, a la que coincidiendo con Martínez y Martínez (2009), el cliente puede estar muy satisfecho sin necesidad de que el servicio sea excelente.
- el gerente de campo de golf ha tenido algún problema con algún trabajador. Se observaron diferencias significativas en la variable de satisfacción *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf*.

En Serrano (2013) las peores valoraciones se otorgan a los siguientes elementos: gestión de las reclamaciones y sugerencias, el control del juego, y la organización- gestión de los recursos. Elementos que si el club controla mejora la fidelidad de los usuarios que parecen estar estrechamente relacionados con el proceso de seguimiento y control en la gestión club.

Como resumen del apartado de gerencia e muestran las correlaciones entre la variable de satisfacción general del gerente con las variables de satisfacción de los usuarios. Se observa que para algunas variables esta correlación es significativa, sin embargo los coeficientes son bajos. Serrano (2013) habla de los usuarios llamados golfistas vocacionales el 22,8% del total, en este grupo les interesa la profesionalidad de la gerencia.

Respecto a su opinión sobre su puesto de trabajo. Un tercio de ellos se mostró muy satisfecho y otro tercio dio una puntuación de 8. Aproximadamente la quinta parte de los gerentes otorgó la puntuación de 7 y el resto estuvieron equidistribuidos entre las valoraciones 4, 5 y 9. Como resultado se obtiene un valor medio de la experiencia de los gerentes de 8.21. la cual concuerda al respecto con la opinión que de forma global tienen los usuarios del desempeño del club: la valoración general es buena, las expectativas como esperaban y de forma general están satisfechos con los servicios que se prestan en el club de golf. Estos resultados satisfactorios con la prestación del servicio son similares a los obtenidos en otros trabajos sobre calidad y satisfacción de servicios deportivos (Calabuig, 2006; Dorado, 2004; Nuviala y Casajús, 2005) o más concretamente en el contexto del golf (Hennessey et al. 2008; Hutchinson et al. 2010) que destacan además, que la satisfacción general tiene una influencia significativa en las referencias boca a boca y en la intención de volver.

El coeficiente de correlación más elevado es para la primera pregunta de satisfacción del usuario, de modo que a mayor satisfacción del gerente mayor satisfacción de los usuarios, aunque la asociación entre las respuesta no es fuerte y por tanto la satisfacción del usuario no solo depende de la satisfacción del gerente, sino de otros muchos factores. En los trabajos de Hwang y Won (2010) y Won et al. (2009), señalan que el estado del campo de golf y las instalaciones son los atributos que mejor explican las preferencias de los usuarios.

los campos de golf

7. 1. Planteamiento del problema y objetivos del Estudio 3

En este estudio se procura obtener la opinión de la persona encargada del mantenimiento y cuidado del campo de golf, para saber que es lo más adecuado para que el campo se encuentre en optimas condiciones y poder así ofrecer el mejor servicio al usuario, y junto con la opinión de estos poder testar cuales son las sugerencias y principales demandas de los usuarios para la mejora del estado del campo de golf.

De este modo se pueden identificar aquellos elementos que inciden en mayor medida en la satisfacción y el comportamiento del cliente y que, en consecuencia, deben ser prioritarios en el cuidado del campo de golf. En la Figura 41 se observa alguna de las labores que realizan los encargados de mantenimiento de los campos de golf.



Figura 41. Equipo de mantenimiento trabajando en el campo con la máquina de corte quintuple para los greens en Santa Clara Golf Marbella (Málaga)

7. 2. Diseño metodológico

Se crea un cuestionario *ad hoc* específico para el mantenimiento de los campos de golf , que se testa y se evalúa con expertos antes de pasarlo al greenkeeper para ver cuales con las principales necesidades en el cuidado de un campo de golf. Para el análisis de la fiabilidad y validación se utiliza un grupo de expertos, para la validación de contenidos.

7. 3. Descripción de la población y muestra de estudio

7. 3. 1. Población objeto de estudio

Los greenkeepers o encargados de mantenimiento de los campos de golf seleccionados. Todos aquellos greenkeepers de los campos implicados en el estudio. Se visitan los campos durante el periodo comprendido entre Febrero y Diciembre de 2013.

Se contacta con los gerentes y se les informa también del estudio del greenkeeper para que ellos sean el vehículo de

contacto con este otro colectivo.

7. 3. 2. Muestra

La muestra son los greenkeepers de los campos que voluntariamente han querido participar en el estudio, en este caso 24 gerentes. Por tanto en el estudio ha participado el 23,76% de los campos de golf de Andalucía.

7. 4. Instrumentos de recogida de datos: el cuestionario

Para la recogida de datos se usa un cuestionario creado para esta labor específicamente. El primer paso a la hora de construir un instrumento de evaluación es definir el constructo que quiere evaluarse. Para ello es necesario realizar una revisión bibliográfica sobre el tema objeto de estudio y adaptarlo al objetivo que se busca con el estudio

Munn y Drever (1995) consideran que el cuestionario aporta información estandarizada, ahorra tiempo y facilita la confidencialidad del entrevistado entre sus principales ventajas, mientras que sitúan como inconvenientes la superficialidad de la información, responde a objetivos descritos y que la elaboración del instrumento es compleja y laboriosa.

7. 4. 1. Proceso de construcción del cuestionario

Para la selección de los ítems, una vez definidas las dimensiones, se seleccionaron un listado de cuestiones en función de su relevancia en cuanto al contenido y de su viabilidad de aplicación, sin olvidar que son una concreción operativa de estas (Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee y Rauch, 2003). Se realizó una serie de objeciones y comentarios materializados en una escala que valorase la “idoneidad- congruencia” de los ítems. Fueron seleccionados todos los ítems valorados positivamente por al menos cuatro de los expertos y en su caso modificados. De esta forma se elaboró el cuestionario definitivo resultando una escala tipo Likert de 5 puntos desde “muy en desacuerdo” (1) a “muy de acuerdo” (5), compuesta por 29 ítems agrupados en las cuatro dimensiones. En la Figura 25 se observa una panorámica del Real club de Golf de Sotogrande (Cádiz).



Figura 42. Real Club de Golf de Sotogrande

7. 4. 2. Elaboración del cuestionario de satisfacción de los greenkeepers

Se crea un grupo de discusión entre profesionales del golf, ingenieros agrónomos, expertos en jardinería y mantenimiento de césped y expertos de la gestión deportiva para la revisión del cuestionario que se entrega a los greenkeepers de los campos de golf. El grupo de discusión de expertos estaba compuesto por hombres (6) y mujeres (3) que realizaron algunas aportaciones de mejora. Estos expertos pertenecían a diferentes ámbitos laborales relacionados con el estudio:

15. Ingenieros Agrónomos (2 hombres)
16. Experto en jardines y mantenimiento de césped (1 hombre)
17. Gestores Deportivos (2 mujer y 1 hombre)
18. Gerentes de Instalaciones Deportivas (1 hombre)
19. Profesores de Golf (1 mujer 2 hombres)

En el cuestionario basado en conocer mejor la figura del greenkeeper, se divide en dos apartados. En el primero, compuesto por 4 preguntas sobre las características sociodemográficas tanto del campo como del greenkeeper (genero, edad).

En el Segundo apartado, compuesto por 13 preguntas se pregunta al greenkeeper sobre su experiencia en el cuidado y mantenimiento del campo. Se les pregunta sobre sus características demográficas y su relación con el campo en particular y con el personal de trabajo que le acompaña. Se presta especial atención a cuales son los periodos y zonas mas conflictivas para el campo y la media de tiempo que dedica a su cuidado durante su jornada laboral. Se le pide que según su experiencia, aprecie cuales son los cinco aspectos más importantes dentro del mantenimiento y cuidado de un campo de golf. Se les pregunta sobre los diversos Decretos de ley y certificaciones de calidad relacionados con el golf y su papel en su implantación, para que termine con una opinión general, dando una puntuación a como se siente en su labor de greenkeeper.

Finaliza el cuestionario con la pregunta 14 en la que se le pide al greenkeeper que valore de 1 a 10 sobre como se siente en sus labores de gestor.

2. Se crea el instrumento para determinar la calidad percibida de los servicios de los campos de golf andaluces desde la perspectiva de los gestores. Se les pasa a los greenkeeper para que definan las características de su trabajo como greenkeeper. En la Figura 43 se observa como trabaja el equipo de mantenimiento del campo de golf siguiendo las órdenes del greenkeeper.



Figura 43. El personal de mantenimiento realizando labores de mantenimiento en Hato Verde Golf (Sevilla)

7. 4. 3. Validez y fiabilidad de los cuestionarios

La validez del cuestionario se comprobó a través de la validez de contenido que se refiere a si las variables que lo forman, son indicadores de lo que se pretende medir (Pérez, Fernández, y Rojas, 1998).

El análisis de fiabilidad (Grau, 1995), permite determinar el grado en que un instrumento mide con precisión. Dicho instrumento ofrece resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición. La fiabilidad se valora en este estudio Piloto 1 a través de la consistencia interna (referido al nivel en que los diferentes preguntas de una escala están relacionadas entre sí, es decir se comprueba la homogeneidad de las mismas). Se usa el coeficiente Alpha de Cronbach para el análisis de las variables; sus valores oscilan entre 0 y 1 y se considera que hay buena consistencia cuando Alpha es superior a 0,7.

Se utiliza la Medida de adecuación Muestral de Káiser-Meyer-Olkin y el Test de Esfericidad de Barlett. La Prueba de KMO para la muestra. El Test de esfericidad de Barlett, determina si las variables no están correlacionadas y donde su resultado debe presentar un nivel de significación inferior a 0,05, (sig. 0,000,) indicando que existe alta correlación entre las variables de estudio para determinar la validez profesional de los mismos.

El estudio de la fiabilidad mide el grado en que un instrumento mide con precisión sin error, y cuando ofrece resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición (Pérez, 2001). La fiabilidad se valora a través de la consistencia, la estabilidad temporal y/o la concordancia inter-observadores.

La validación profesional o por un grupo de expertos de los cuestionarios utilizados como instrumentos para la medición de la opinión del greenkeeper es un requisito que junto al estudio de fiabilidad de los mismos y al análisis confirmatorio del modelo, nos permitirá iniciar la segunda fase de la investigación con las garantías necesarias.

Por todo ello, antes de iniciar el estudio de fiabilidad y el análisis confirmatorio del modelo, se realizaron las consultas pertinentes sobre los cuestionarios elaborados para determinar la validez profesional de los mismos.

En la Figura 27 el equipo de mantenimiento cuida el green.



Figura 44. Operario realizando el corte de la hierba del Green

El cuestionario sobre las características de los greenkeepers o encargados del mantenimiento del campo de golf consta de 44 ítems divididos en 3 subescalas:

1. Características sociodemográficas. Los 4 ítems incluidos en la subescala 1. “Características sociodemográficas del usuario” donde se pregunta por el campo y características del greenkeeper como edad o sexo.
2. Los 13 ítems incluidos en la subescala 2, evalúan las características específicas del trabajo del greenkeeper en el mantenimiento del campo de golf. Con preguntas importantes como las zonas más conflictivas del campo, el personal que trabaja con él o que tiempo dedica a cada faceta de su trabajo.
3. El cuestionario con 1 ítem incluido en la subescala 3. Como se siente en su puesto de trabajo donde se contesta en una escala de 0-10 (0-Muy insatisfecho a 10-Muy satisfecho).

Las aportaciones y consultas realizadas a cada uno de los grupos de expertos iban referidas a los siguientes aspectos:

En cuanto al contenido de los instrumentos:

- Adecuación del cuestionario sobre el mantenimiento de los campos de golf
- Adecuación de las dimensiones establecidas: equilibrio y porcentajes usados
- Adecuación de los porcentajes de cada uno de los criterios del modelo
- Adecuación de los indicadores y variables establecidas
- Adecuación de los ítems a las variables e indicadores a los que se asocian
- Adecuación de las puntuaciones establecidas a cada uno de los ítems
- Adecuación en la redacción de los ítems
- Adecuación y corrección lingüística de los ítems
- Claridad en la redacción de los ítems
- Organización de los ítems
- Presentación y diseño realizado de los ítems e instrumentos

Al margen de estas consultas, se tuvieron en cuenta todas las aportaciones que pudieran realizar cada uno de los expertos, tomando nota de cada una de ellas, siendo introducidas estas mejoras dentro de los cuestionarios antes del comienzo de los estudios de fiabilidad y el análisis confirmatorio del modelo. Especificar, que el proceso de validación se realizó de forma personalizada con cada uno de los expertos, haciéndoles entrega previa de todos los instrumentos estableciéndose posteriormente reuniones periódicas, que permitieran conocer, de primera mano, todas aquellas observaciones de

cada uno de los expertos implicados en el proceso de validación.

7. 5. Variables del Estudio

Se ha considerado las características del mantenimiento de los campos de golf en función de los características de los greenkeepers. En este estudio se han concretado las siguientes variables independientes en el cuestionario, en la Tabla 64 se observan las variables independientes relacionadas con las características de los greenkeepers.

Tabla 64. Características del mantenimiento del campo de golf

CARACTERÍSTICAS DEL MANTENIMIENTO DEL CAMPO DE GOLF	
Tipos de Variables	Variables
Características sociodemográficas	Tiempo de greenkeeper, tiempo en el campo, personal, etc.
Opinión	Esta variable es dependiente

*** Véase cuestionarios con las variables definidas en detalle (Anexo 4)**

7. 6. Procedimiento de la investigación

Dos van a ser las fases que van a componer el procedimiento de la investigación:

- Fase Primera: Charla informativa con el greenkeepers de los campos de golf, vía mail o teléfono
- Fase segunda: Realización del cuestionario del greenkeeper del campo

Una vez que se han recogido todos los cuestionarios se procede al análisis de datos. Para ello Se revisaron las encuestas a su entrega y se aseguró que no hubiese quedado alguna de las variables sin responder para reducir la muerte experimental. Se creó una hoja Excel donde se volcaron los resultados de cada una de las encuestas contestadas y se analizaron los datos con del programa estadístico SPSS.

Posteriormente se envía los gerentes el informe de los greenkeeper junto con una carta de agradecimiento por su ayuda y colaboración en el estudio, además también se le hace llegar una carta de agradecimiento por su ayuda a la Asociación Española de Greenkeepers por todo si apoyo en el estudio. En la Figura 45 se muestra un campo de golf situado en Andalucía, Parador Golf (Málaga), junto a la playa.



Figura 45. Imagen de Parador Golf (Málaga)

7. 6. 1. Trabajo de campo: Cumplimentación y de los cuestionarios

Se contó con la colaboración de la Asociación de Greenkeepers españoles que ha facilitado los datos de contacto de sus asociados para realizar el estudio y así establecer contacto con los greenkeepers de cada campo. Para un buen desarrollo del estudio, se solicitó la colaboración de los clubes a partir de un contacto previo con los gerentes de estos clubes informándoles de la intención de desarrollar un estudio sobre la calidad percibida del servicio, además de una reunión con la empresa pública Deporte Andaluz, la Federación Andaluza de Golf y la Asociación Española de Greenkeepers, donde se solicitó su colaboración en el proyecto para el desarrollo de las encuestas y todo el trabajo de campo.

El trabajo de campo de la investigación del cuestionario se realizó de la siguiente forma:

1. Contacto con los greenkeepers por vía mail y telefónica. Se explicaron las condiciones para realizarla, se aclararon las dudas y se contestaron las preguntas pertinentes en cada caso. Se contactó en primer lugar, a través de correo electrónico. Con aquellos que accedieron a participar en el mismo, se acordó un calendario de visitas para llevar a cabo la recogida de datos, intentando distorsionar lo mínimo posible el funcionamiento habitual de cada uno de ellos
2. Se fija la fecha de la reunión donde se aplicará el cuestionario

Los datos fueron recogidos por la persona responsable del estudio. Para la recogida de la información, se utilizó el cuestionario elaborado específicamente para este estudio (Anexo 5). La duración de realización de este cuestionario era muy variable, en función de las dudas o interpretaciones que tuviera el greenkeeper y que el investigador le resolvía en ese momento, aunque, por lo general, duraban entre 5 y 10 minutos. Una vez terminada la redacción de los cuestionarios definitivos se procedió a la realización del trabajo de campo. Este tiene como fin la obtención de datos a través de los cuestionarios, pasando un cuestionario a cada greenkeeper de los 24 campos de golf visitados. En la Figura 46, el logo de promoción del Open Andalucía de Golf de 2009.



Figura 46. Open Andalucía de golf de 2009

7. 7. Análisis de datos

En esta sección se muestra el análisis estadístico del cuestionario de greenkeepers del campo de golf, se utiliza el programa informático SPSS. Para ello inicialmente se realizó un análisis descriptivo y posteriormente un análisis bivariante. En el análisis bivalente se muestra las asociaciones de las variables del cuestionario entregado a los greenkeepers con la satisfacción de los usuarios.

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo de la muestra para las diferentes variables. Las variables cualitativas, tales como el sexo o si posee un campo de golf concreto certificación de calidad ISO 9000, se describen utilizando las frecuencias y porcentajes correspondientes a cada categoría definida en la variable. Las variables cuantitativas, como la valoración final del greenkeeper, se describen mediante la media, mediana, desviación típica, mínimos y máximos.

Se realiza el análisis estadístico del cuestionario sobre los greenkeepers de todos los clubes analizados. Cuando la variable era numérica, en las valoraciones generales del greenkeeper, se utilizó la correlación de Spearman.

Se realizó un análisis descriptivo de la muestra para las diferentes variables. Seguidamente, se procedió a realizar un análisis bivalente. Para ello se utilizó el test de McNemar-Browker, para el caso en que las variables categóricas, el test de Wilcoxon para el caso de variables ordinales, y la correlación de Pearson o Spearman entre variables cualitativas según si cumplían o no los supuestos de normalidad. Cuando la variable era numérica, las valoraciones generales del gerente se utilizó la correlación de Spearman. Todas las pruebas estadísticas se realizaron a un nivel de significación del 5%.

7. 8. Resultados

La Tabla 65 muestra las características sociodemográficas de los greenkeepers que participaron en la encuesta acerca del mantenimiento de los campos de golf. Las provincias en que se encontraban los campos de golf fueron las mismas que en el caso del cuestionario sobre la gestión, por lo que se obtuvieron iguales resultados.

El 95.83% de los greenkeepers eran hombres y la edad media de éstos era de 43.08, con una desviación típica de 8.293.

Agrupando por edad, el 41.67% de los greenkeepers se situaba en el grupo de entre 41 y 50 años, un tercio era menor de 40 años y el cuarto restante mayor de 50 años.

Tabla 65. Descriptiva de las características sociodemográficas

		Frecuencia	Porcentaje				
Provincia donde se encuentra el campo	Almería	2	8,33				
	Cádiz	8	33,33				
	Córdoba	2	8,33				
	Granada	2	8,33				
	Huelva	4	16,67				
	Málaga	5	20,83				
	Sevilla	1	4,17				
Sexo del Greenkeeper	Hombre	23	95,83				
	Mujer	1	4,17				
Edad	Menor 40 años		8	33,33			
	Entre 41 y 50 años		10	41,67			
	Mayor 50 años		6	25,00			
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	I.C.95 %	
						Límite inferior	Límite superior
	24	29	59	43,08	8,293	39,58	46,59

La Tabla 66 muestra los resultados del análisis descriptivo de la primera parte del cuestionario de mantenimiento de los campos de los campos de golf. Se observa que la mayoría de los greenkeepers (95.83%) llevaba trabajando más de tres años y el resto llevaba más de 6 meses. Sobre el tiempo que llevaban trabajando en el campo, algo más de la mitad de los greenkeepers (54.17%) llevaba más de 3 años y un 33.33% más de dos años.

Sobre el número de trabajadores con los que los greenkeepers colaboraban en las tareas de cuidados de campo, el intervalo más frecuente fue de 7 a 10 trabajadores (41.67%). Un tercio afirmó tener otro número de trabajadores colaboradores no incluido en los intervalos, siendo este número superior a 15 para todos ellos.

Al ser preguntados sobre las zonas a la que dedicaban más tiempo, la mayor parte de los greenkeepers (87.50%) situó en primer lugar el Green, el 8.33% el Rough y el 4.17% la calle. La calle fue situada en segundo lugar por el 37.50% de los greenkeepers y el Putting Green por el 33.33%. En tercer lugar, el 33,33% colocó el Bunker y el 29.17% la calle. Los greenkeepers situaron como zona más conflictiva el Green (70.8%).

El Putting Green fue considerada por el 45.8% la segunda zona más conflictiva, y el 16.7% consideraron que era el bunker y el Pitching Green. Por su parte, la calle fue considerada por un cuarto de los greenkeepers la tercera zona más conflictiva, seguido por un cuarto que consideró que era el Pitching Green y un 16.7% que consideró que era el Putting Green.

Tabla 66. Descriptiva del cuestionario sobre el mantenimiento de los campo de golf (1ª parte)

		Frecuencia	Porcentaje
P.1 ¿Cuánto tiempo lleva de greenkeeper?	Más de 6 meses	1	4,17
	Más de 3 años	23	95,83
P.2 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el campo?	Más de 6 meses	2	8,33
	Más de 1 año	1	4,17
	Más de 2 años	8	33,33
	Más de 3 años	13	54,17
P.3 ¿Cuánto personal colabora con usted en las tareas de cuidado del campo?	1-3 trabajadores	1	4,17
	4-6 trabajadores	2	8,33
	7-10 trabajadores	10	41,67
	11-15 trabajadores	3	12,50
	Otros	8	33,33
P.4 Orden1. Zonas a las que dedica más tiempo a su cuidado y mantenimiento	Calle	1	4,17
	Rough	2	8,33
	Green	21	87,50
P.4 Orden2. Zonas a las que dedica más tiempo a su cuidado y mantenimiento	Pitching green	2	8,33
	Putting green	8	33,33
	Calle	9	37,50
	Bunker	4	16,67
	Green	1	4,17
P.4 Orden3. Zonas a las que dedica más tiempo a su cuidado y mantenimiento	Pitching green	4	16,67
	Putting green	2	8,33
	Calle	7	29,17
	Bunker	8	33,33
	Rough	3	12,50
P.5 Orden1. Zona que cree que es la más CONFLICTIVA de campo	Putting green	1	4,2
	Bunker	3	12,5
	Rough	3	12,5
	Green	17	70,8
P.5 Orden2. Zona que cree que es la más CONFLICTIVA de campo	Pitching green	4	16,7
	Putting green	11	45,8
	Calle	2	8,3
	Bunker	4	16,7
	Rough	2	8,3
	Green	1	4,2
P.5 Orden3. Zona que cree que es la más CONFLICTIVA de campo	Campo de prácticas	3	12,5
	Pitching green	5	20,8
	Putting green	4	16,7
	Calle	6	25,0
	Bunker	2	8,3
	Rough	2	8,3
	Green	2	8,3

En la Tabla 67 se observan los resultados del análisis descriptivo para la segunda parte del cuestionario sobre los cuidados de los campos de golf.

El tiempo que dedicaba el greenkeeper para el mantenimiento de la zona que declaraba como más conflictiva era, para el 41.67%, cuatro horas y para el 20.83%, ocho horas. Un 12.50% del total contestó otra media de tiempo, concretamente contestaron 16 horas, un día a la semana y tres horas.

La mitad de los greenkeepers dedicaba dos horas de su jornada laboral a tareas organizativas, un 29.17% dedicaba cuatro y el resto más de cuatro. El 83.33% de los greenkeepers consideró que el verano era una época problemática del campo, el 16.67% consideró que era el invierno, el 12.50% que la primavera y sólo el 8.33% consideró que era el otoño.

Casi el 50% de los greenkeepers (42.86%) tuvieron problemas en alguna ocasión con socios y el 28.57% con trabajadores, los cuales fueron los agentes con los más problemas tuvieron los greenkeepers.

Un 29.2% de los greenkeepers no conocía el Decreto 309/2010 y un 41.7% no había participado considerablemente en el proceso de certificación de calidad ISO 9000 ni en el proceso de certificación de gestión ambiental.

Tabla 67. Descriptiva del cuestionario sobre el mantenimiento de los campos de golf (2ª parte)

			Frecuencia	Porcentaje
P.6 ¿Cuál es la media del tiempo que se dedica al cuidado del área al que en la pregunta anterior se ha establecido como el área más conflictiva?	2 horas		3	12,50
	4 horas		10	41,67
	6 horas		3	12,50
	8 horas		5	20,83
	Otros		3	12,50
P.7. ¿Cuál es la media de tiempo que usted dedica de su jornada laboral a tareas organizativas? Se entiende que el resto del tiempo lo dedica al cuidado del campo	2 horas		12	50,00
	4 horas		7	29,17
	6 horas		3	12,50
	8 horas		1	4,17
	Otros		1	4,17
		Recuento	Porcentaje de Greenkeepers que consideran esta estación problemática	Porcentaje de respuesta
P.8.Épocas problemáticas para campo	Primavera	3	12,50	10,34
	Verano	20	83,33	68,97
	Otoño	2	8,33	6,90
	Invierno	4	16,67	13,79
		Recuento	Porcentaje de Greenkeepers que han tenido problemas con el agente	Porcentaje de respuesta
P.9.Problemas con agentes	Socio	6	42,86	35,29
	Trabajador	4	28,57	23,53
	Proveedor	2	14,29	11,76
	Cliente esporádico	2	14,29	11,76
	Otros	3	21,43	17,65
			Frecuencia	Porcentaje
P.11. ¿Conoce el Decreto 309/2010 que regula las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf en Andalucía?	Si		17	70,8
	No		7	29,2

P.12 ¿Ha participado o está participando en el proceso de adquirir el campo la certificación de calidad ISO9000? Sí, pero sólo en parte Sí, pero sólo al principio del proceso No	Sí, durante todo el proceso	8	33,3
	4	16,7	
	2	8,3	
	10	41,7	
P.13 ¿Ha participado o está participando en el proceso de implantación en el campo del sistema integrado de gestión ambiental homologado de acuerdo con la norma ISO14000 o similar? Sí, pero sólo en parte Sí, pero sólo al principio del proceso No	Sí, durante todo el proceso	8	33,3
	4	16,7	
	2	8,3	
	10	41,7	

Por último, el cuestionario pedía una valoración final del greenkeeper basándose en su experiencia. La Tabla 68 muestra los resultados. El 37.5% dio una valoración de 9 en una escala de 1 al 10 y un tercio dio la máxima valoración. La media de las valoraciones fue 8.79, con una desviación típica de 1.215.

Tabla 68. Valoración general de Greenkeepers

P.FINAL. Cómo se siente en general en su puesto, basándose en su experiencia como GREENKEEPER.			Frecuencia		Porcentaje			
	6		1		4,2			
	7		4		16,7			
	8		2		8,3			
	9		9		37,5			
	Muy satisfecho		8		33,3			
	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	I.C.95%	
							Límite inferior	Límite superior
	24	6	10	8,79	9,00	1,215	8,29	9,25

Se realizó una Análisis bivalente de las variables de satisfacción en función de la Gestión del Greenkeepers y estas muestran las siguientes diferencias:

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción (16 preguntas finales del cuestionario 1, anexo 1) entre los campos de golf que tenían el Green, el Rough o Calle como zona a la que se dedicaba más tiempo (véase Anexo A, Tabla A 82, Figura 58). En los resultados de las variables satisfacción en función al tiempo que dedica el greenkeeper al cuidado de la zona más conflictiva no se muestran diferencias significativas entre los campos de golf que el Greenkeeper dedicaba 2, 4, 6, 8 u otras horas a la zona más conflictiva (véase Anexo A, Tabla A 83 y Tabla A 84, Figura 59).

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf que el Greenkeeper dedicaba 2, 4, 6, 8 u otras horas a tareas organizativas (véase Anexo A, Tabla A 85 y Tabla 86, Figura 60). No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf en los que el greenkeeper ha tenido un problema con algún socio que los campos de golf en los que no tuvo el greenkeeper problemas con algún socio (véase Anexo A, Tabla A 87, Figura 61).

La Figura 47 muestra las variables satisfacción en función si el greenkeeper de campo de golf ha tenido algún problema con algún trabajador. Se observaron diferencias significativas entre las variables de satisfacción: *contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas* ($t=2.24$; $g.l.=15.14$; $p=0.041$), *recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo* ($t=2.20$; $g.l.=15.06$; $p=0.043$), *para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción* ($t=2.26$; $g.l.=15.31$; $p=0.039$), *en los próximos años jugaré más en este campo de golf* ($t=3.10$; $g.l.=14.62$; $p=0.007$), *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf* ($t=2.29$; $g.l.=15.19$; $p=0.0037$).

y cambiaré a otro campo de golf si tengo un problema con el servicio($t=2.52$; $g.l.=14.90$; $p=0.024$). Estas variables mostraron unos resultados más favorables cuando no se produjeron estos problemas (véase Anexo A, Tabla A 88).

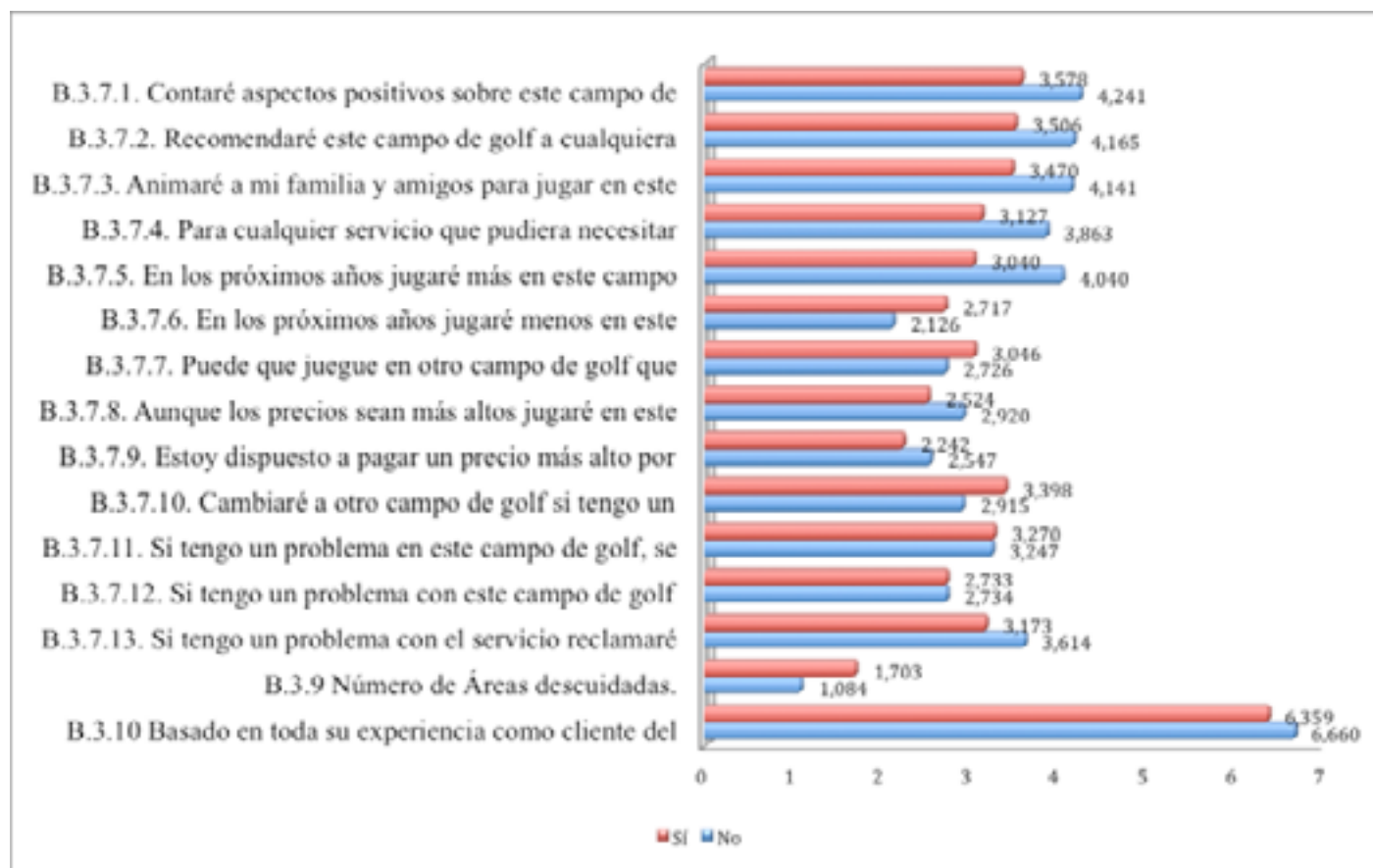


Figura 47. Valores medios de las variables de satisfacción según si el greenkeeper ha tenido problemas con algún trabajador del campo de golf.

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf en los que el greenkeeper ha tenido un problema con algún proveedor que los campos de golf en los que no tuvo el greenkeeper problemas con algún proveedor (véase Anexo A, Tabla A 89, Figura 62).

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf en los que el greenkeeper ha tenido un problema con algún cliente esporádico que los campos de golf en los que no tuvo el greenkeeper problemas con algún cliente esporádico (véase Anexo A, Tabla A 90, Figura 63).

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf en los que el greenkeeper ha tenido un problema con algún otro agente que los campos de golf en los que no tuvo el greenkeeper problemas con algún otro agente (véase Anexo A, Tabla A 91, Figura 64).

En relación a las variables satisfacción en función si el greenkeeper de campo de golf conoce el Decreto 309/2010 que regula las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf en Andalucía no se encontraron diferencias significativas entre los que el greenkeeper conocía el Decreto frente a los campos de golf con un greenkeeper que no conocía el Decreto (véase Anexo A, Tabla A 92, Figura 65).

En las variables satisfacción en función si el greenkeeper de campo de golf ha participado en el proceso de adquirir el certificado de calidad ISO 9000 no se observaron diferencias significativas entre los campos de golf en los que el greenkeeper que han participado en la certificación frente a los campos de golf con un greenkeeper que no han participado en

el proceso (véase Anexo A, Tabla A 93 y Tabla A 94, Figura 66).

No se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción entre los campos de golf en los que el greenkeeper que han participado en la implantación de sistema integrado de gestión ambiental homologado de acuerdo con la norma ISO 14000 o similar con respecto a los campos de golf con un greenkeeper que no han participado en el proceso (véase Anexo A, Tabla A 95 y Tabla A 96, Figura 67).

La Tabla 69 muestra las correlaciones entre la variable de satisfacción general del greenkeeper con las variables de satisfacción de los usuarios. Se observa que para algunas variables esta correlación es significativa, sin embargo los coeficientes son bajos (el coeficiente de correlación más elevado es para la primera pregunta de satisfacción del usuario con $-0,205 < 0,007$), por lo que la correlación entre las variables es débil y se puede afirmar que estas variables son independientes entre sí.

Tabla 69. Análisis bivalente de la satisfacción general del greenkeeper según las variables satisfacción

		B.3.7.1.	B.3.7.2.	B.3.7.3.	B.3.7.4.	B.3.7.5.	B.3.7.6.	B.3.7.7.	B.3.7.8.	B.3.7.9.	B.3.7.10.	B.3.7.11.	B.3.7.12.	B.3.7.13.	Nº de Áreas desc.	B.3.F
P. FINAL GREENKEEPER.	Coef. de correl.	0,180	0,165	0,216	0,166	0,170	-0,161	-0,123	0,140	0,159	-0,144	-0,014	-0,076	0,005	-0,208	0,091
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,729	0,052	0,905	0,000	0,020
	N	651	652	651	652	650	649	651	652	652	652	652	650	648	652	650

7.9. Discusión de los hallazgos del Estudio 3

Se crea un cuestionario ad hoc para conocer el grado de calidad así como las responsabilidades en la prestación del servicio, teniendo en cuenta la opinión del greenkeeper del campo de golf.

Se busca crear un elemento de medida de la calidad, para lograr desarrollar una herramienta de gestión que permita averiguar lo que busca el cliente y es interesante conocer la opinión de la persona encargada del cuidado del campo, ya que en función en que estado se encuentre, variara la opinión de los usuarios sobre su calidad.

Respecto a las características de los greenkeepers se ha observado que coinciden en un alto porcentaje en valores como :

- Se observa que la mayoría de los greenkeepers (95.83%) llevaba trabajando más de tres años y el resto llevaba más de 6 meses, esto es debido a que por los actuales tiempos de crisis no hay variación de lugar de trabajo entre los profesionales y estar asentados en un campo, con las nuevas incorporaciones de personal de greenkeeper, empezando su labor como adjunto o ayudante del profesional titular del campo, esta opinión es la que han mostrado los greenkeepers a la hora de rellenar el cuestionario para el estudio 3, donde indican que la mayoría de los responsables de los campos son ingenieros agrónomos, para ser greenkeeper anteriormente había que estudiar fuera de España pero esta especialidad cada vez más está siendo especializada y ofertada por la universidades (EAE Málagá ofrece un curso de especialización para greenkeepers y la Universidad Europea de Madrid tiene un master de cuidado y mantenimiento de campos de golf). Se observa que el 95.83% de los greenkeepers eran hombres, ya que al ser una especialidad universitaria de muy nueva creación e implantación en España, la mayoría de este tipo de trabajadores tiene formación de ingeniero agrónomo, especialidad de marcado carácter masculino, y de la jardinería estos resultados muestran valores parecido a los de los jugadores de golf, donde se ha visto tanto en Crilley et al. (2002) que el 83% son hombres, como en el estudio de Serrano

(2013) donde también hay un 82,2% mayor de jugadores hombres

- El 83.33% de los greenkeepers consideró que el verano era una época problemática del campo, debido al calor reinante en Andalucía, es cuando más sufre el campo y más posibilidad tiene de quemarse el césped. En el estudio de Paníza (2005) los usuarios entre 21 y 40 años tenían el verano como época de mayor juego por los precios más económicos debido a las altas temperaturas y peores condiciones del campo. Esto se hace debido a que por las altas temperaturas y por no estar en temporada de turismo de golf extranjero, baja la afluencia al campo y se intenta contrarrestar con esta medida. Y por ese motivo, precisamente los greenkeeper han de estar más pendientes porque los campos han de ser rentables también en verano y continuar en perfecto estado y no sufrir problemas (Prietsley y Sabi, 1993).
- El Green es la zona estrella de los cuidados del greenkeeper, la mayor parte de los greenkeepers (87.50%) situó en primer lugar el Green, ya que es el final del recorrido, y es la zona que necesita tener un mejor cuidado para que la bola ruede con total suavidad y es donde se determinan los resultados de las partidas. Serrano (2013) tiene al mantenimiento del campo como una de las características más valoradas de su estudio, y el cuidado de los greens es esencial en este mantenimiento, mientras que Triado et al. (1999) habla de que los usuarios de menor edad son lo que mayor atención prestan al estado de las instalaciones, por otro lado Martínez y Martínez (2009) concluyen que los consumidores noveles ajustan sus expectativas de la misma forma que lo hacen los consumidores con más experiencia en el servicio
- En la época actual de recortes en los campos de golf, el número más habitual de trabajadores está entre 7 y 10 por campo para las tareas de mantenimiento, el intervalo más frecuente fue de 7 a 10 trabajadores (41.67%). En los estudios de Serrano (2013), Crilley et al. (2002) así como (Calabuig et al. 2008; Dorado, 2004; Nuviala y Casajús, 2005), tienen como elementos mejor valorados el estado del campo y la personal. La valoración positiva de los profesionales es un hecho bastante común en los distintos estudios de servicios deportivos, siendo el personal técnico los que obtienen generalmente mejores puntuaciones, de ahí la importancia de tener personal suficiente y cualificado para un correcto cuidado del campo

Se observa que las principales variables de satisfacción en función si el greenkeeper de campo de golf ha tenido algún problema con algún trabajador, se observó la mayor diferencia significativa en la variable de satisfacción en los próximos años jugaré menos en este campo de golf. Siendo mayor la media de la variable en aquellos campos que hubo problemas entre estos agentes. Siendo complicado gestionar a los trabajadores a su cargo así como mantener un adecuado clima laboral para una mejor realización de su trabajo, ya que la coordinación del equipo de trabajo y el estar encima de los pequeños detalles es muy importante, por un pequeño error en el mantenimiento o cuidado del césped puede ocasionar alguna plaga o enfermedad que obligue a cerrar el campo con la importante pérdida económica que ello conlleva. Esto es muy importante ya que el greenkeeper es el encargado de un equipo de trabajo y autores como se ven en autores como Vadillo (2013) hablan de la necesidad del trabajo en equipo para un mejor rendimiento.

Se observaron diferencias significativas entre las variables de satisfacción:

1. Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras persona
2. Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción
3. En los próximos años jugaré más en este campo de golf
4. En los próximos años jugaré menos en este campo de golf
5. Cambiaré a otro campo de golf si tengo un problema con el servicio

Estas variables mostraron unos resultados más favorables cuando no se produjeron estos problemas. En el estudio de Gilly, Stevenson y Yale (1991) se observa que son relativamente pocos los clientes insatisfechos que se quejan, por lo que gestionando y analizando tales causas, la organización podrá además de reducirlas, disminuir el nivel de insatisfac-

ción que genera el servicio. García Tascón (2009) habla del valor del clima laboral, que es muy importante para el buen funcionamiento de la organización y en este caso del campo de golf y Serrano (2013) observa que en su estudio tampoco se ha experimentado un nivel de reclamación alto entre los usuarios de los campos de golf.

El cuestionario pedía una valoración final del greenkeeper basándose en su experiencia. El 37.5% dio una valoración de 9 en una escala de 1 al 10 y un tercio dio la máxima valoración. La media de las valoraciones fue 8.79, lo que demuestra que están satisfechos en un grado muy alto con la realización de su trabajo, tendiendo a ser esta una profesión vocacional. En el trabajo de Riquel (2010) se ha detectado como existe un cierto grado de desconocimiento en el sector de normas emanadas de organismos internacionales con prestigio en la gestión ambiental de los campos de golf.

Se cree necesario que los directivos de estas instalaciones deben de hacer un mayor esfuerzo por conocer estas normas ampliamente aceptadas en otros países, así como estudiar su implantación en los campos de golf de Andalucía. De esta manera se estaría apoyando una cultura organizativa que fomente comportamientos medioambientales.

En esta línea se aconseja a las distintas administraciones la necesidad de jornadas, seminarios o congresos que versen sobre estas normas medioambientales, así como el establecimiento de líneas de ayudas públicas conducentes a obtener las certificaciones que contemplan dichos organismos. Lo que muestra la importancia del estudio realizado para tratar de conocer la opinión de los greenkeepers y como los clubes deben de actualizar todos sus conocimientos relativos al cuidado del campo, y para ello es necesario un especialista como el greenkeeper si quieres aumentar su calidad.

Todos los estudios relacionados con campos de golf y usuarios, Crilley et al. (2002), Paníza (2005) y Serrano (2013) han alcanzado conclusiones similares sobre la importancia de la formación del trabajador como un elemento de captación del cliente y si el factor humano dentro de estos campos es bueno, la fidelidad del cliente incrementa. Con lo que la figura del greenkeeper y su formación cualificada se antoja algo imprescindible para un mejor cuidado del campo y en relación a esto una mayor captación de clientes potenciales al campo de golf.

PARTE III. CONCLUSIONES Y APORTACIONES GENERALES

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS Y CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES Y APORTACIONES GENERALES

Se presenta a continuación las principales conclusiones del desarrollo de los estudios 1, 2 y 3, para terminar con las conclusiones generales y con la refutación de los objetivos e hipótesis de la investigación.

8. 1. Conclusiones Estudio 1

1. La opinión que de forma global tienen los clientes externos de los campos de golf es buena. La satisfacción general de los usuarios es alta, siendo 8 y 7 las puntuaciones mas repetidas a la hora de valorar los campos, con una valoración media total de los usuarios de 6,57
2. Las expectativas de los clientes externos son más elevadas que el funcionamiento del campo de golf
3. Un alto porcentaje (82.95%) de los usuarios de los campos de golf que han realizado el Estudio 1 el cuestionario consideraron que la relación calidad-precio era adecuada
4. Para los usuarios, el que los campos dispongan de pitching Green hace que ello aumente su valor
5. Los usuarios de campos de golf que ofrecen clases particulares tienen una valoración mayor del campo que los que no los tienen
6. Los usuarios que residían fuera de España tenían una valoración de los campos de golf superior a los residentes en España, de las variables: *aunque los precios suban seguiré jugando en este campo de golf*, *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por los servicios que recibo* y *si tengo un problema me quejaré al director del campo de golf*. De todas estas variables cuyo test resultó significativo, las dos primeras valoraciones fueron superiores en residentes fuera de España y solo la última tenía una valoración más alta para usuarios residentes en España
7. La variable discriminatoria con mayor importancia en los conglomerados fue el hecho de *animar a la familia y amigos a utilizar ese campo*, seguida de *recomendar ese campo a cualquiera que busque su consejo, para cualquier servicio que pueda necesitar consideraré este campo como la primera opción*, *contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas* y *en los próximos años jugaré más en este campo de golf*
8. Se ha conseguido un instrumento de medida (cuestionario adaptado) que da al gerente del campo la opinión de la calidad percibida de los clientes externos de los campos de golf
9. El cuestionario creado consigue identificar cuales son los elementos que inciden en mayor medida en la satisfacción del usuario y así se podrán mejorar las deficiencias y prestar especial atención en la calidad de estos elementos. Siendo esta una información muy importante para el gerente
10. Los clientes externos tienen una mayor expectativas de los campos que después ven reflejado en su funcionamiento, pero hacen especial hincapié en la faceta humana y el personal que trabaja en ellos, si es cordial, si ofrece buena información, si esta debidamente identificado y es presentable. Y gran parte de los usuarios volvería a jugar en el campo y lo recomienda a sus amistades
11. El 40.87% de los usuarios estaba de acuerdo en que *el campo de golf ofrecía competiciones, instalaciones y programas con buena relación calidad precio*. Sin embargo, en sus expectativas, el 59.54% de los usuarios estaba totalmente de acuerdo en que eso debería ser así
12. La opción de *si el personal del campo de golf debía ser cordial*. Tanto en las expectativas como en el funcionamiento fue la opinión más elegida entre los usuarios fue la de totalmente de acuerdo, con un 68.41% y un 45.47% respectivamente
13. Se observa que la mayoría de los usuarios, 64.06%, tenían unas expectativas máximas sobre la *sensibilidad que debía ser mostrada por el personal del campo de golf a las necesidades de los clientes*, pero

- en el funcionamiento real del campo, la mayor parte de los usuarios tan solo estaban de acuerdo en que esto fuera así (41.85% del total)
14. La mayoría de los usuarios, el 61.75%, en sus expectativas, estaba totalmente de acuerdo en que *el personal del campo de golf debía ser presentable y fácilmente identificable*, pero la respuesta más frecuente señalada por los usuarios en relación al funcionamiento del campo fue de acuerdo (42.70%)
 15. En cuanto a las opción *Sobre si las instalaciones integradas en el campo deben estar limpias y ordenadas* la mayoría de las de los usuarios, el 66.26%, estaba totalmente de acuerdo y el 25.46% estaba de acuerdo. Sin embargo, dichas opiniones son opuestas cuando se cuestiona sobre el funcionamiento: el 43.47% estaba de acuerdo y el 35.02% totalmente de acuerdo
 16. Respecto a la *facilidad de la información que se ofrece en el campo de golf acerca de las normas, dirección del campo, etc.* Las expectativas de los usuarios volvieron a ser más positivas que sus opiniones sobre el funcionamiento. El 56.99% de los usuarios estaba totalmente de acuerdo en que debía facilitarse dicha información; la valoración del funcionamiento con mayor porcentaje, 44.46%, fue la de que estaban de acuerdo y sobre el 24% de los usuarios señalaron que estaban totalmente de acuerdo y otros tantos que ni en acuerdo ni en desacuerdo
 17. La mayoría de usuarios, 64.55%, estaban totalmente de acuerdo en que *el campo de golf debía ofrecer instalaciones de prácticas para los jugadores*; sin embargo, en relación al funcionamiento del campo solo marcaron dicha opción el 29.6%, siendo la opción más señalada la de que estaban de acuerdo (39.11%)
 18. El 47.16% de los usuarios estaba de acuerdo con la afirmación: *contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas*; el 31.95% estaba totalmente de acuerdo y sólo el 1.69% de los usuarios estaba totalmente en desacuerdo
 19. El 35.74% estaba de acuerdo en *considerar el campo de golf como primera opción para cualquier servicio que pudiera necesitar*, casi un 50% se repartió entre estar totalmente de acuerdo (23.77%) y ni en acuerdo ni en desacuerdo (24.85%) y solo un 6.13% de los usuarios estaba totalmente en desacuerdo. Aproximadamente dos tercios de los usuarios creyeron que *jugarían más los siguientes años en el campo de golf* (totalmente de acuerdo 32.62% y de acuerdo 34.46%) y algo menos del 20% de los usuarios estaban de acuerdo (9.24%) o totalmente de acuerdo (9.09%) con *que jugarían menos en los siguientes años en el campo de golf*
 20. Una gran parte de usuarios (38.10%) no se mostró ni en acuerdo ni en desacuerdo ante la afirmación: *puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios*. Una pequeña parte de los usuarios (9.22%) se mostró totalmente de acuerdo con dicha afirmación. Ante la afirmación *aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf*, algo más de la mitad de los usuarios se posicionó o ni en acuerdo ni en desacuerdo (30.67%) o en desacuerdo (25.61%). Sólo el 11.50% de los usuarios estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación.

8. 2. Conclusiones Estudio 2

Respecto al apartado de la gerencia se destacan las siguientes conclusiones:

1. El coeficiente de correlación más elevado es para la primera pregunta de satisfacción del usuario, de modo que a mayor satisfacción del gerente mayor satisfacción de los usuarios
2. En las variables se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela, obteniendo valores menos elevados para las variables: *animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf, para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción, en los próximos años jugaré más en este campo de golf, en los próximos años jugaré menos en este campo de golf, si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf y la variante número de áreas descuidadas* que el grupo escuela, lúdico y social
3. Cuando el personal que trabaja en el campo de golf recibe formación. Se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción *número de áreas descuidadas y basado en toda su experiencia*

como cliente del campo de golf, indique cómo se siente en general como cliente de este campo. En estas dos variables recibió mejor valoración los campos con trabajadores que recibían formación

4. La propuesta que dedica más tiempo es la gestión del campo de golf. Se observaron diferencias significativas para *número de áreas descuidadas*. En la prueba de comparaciones por pares se observaron diferencias significativas entre los campos con *contacto con el socio y solución de problemas* como propuestas que dedica más tiempo en la gestión del campo de golf
5. Hay diferencias significativas en la variable *si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes*, cuando el campo de golf realiza alguna campaña de captación de socios Si el campo de golf realiza alguna campaña de captación de socios.
6. Se observaron diferencias significativas en la variable *si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes* Si el gerente realiza campañas de captación de socios de manera regular evita que los usuarios si tienen un problema en el campo se lo cuenten a otros clientes
7. El gerente de campo de golf ha tenido algún problema con algún trabajador. Se observaron diferencias significativas en la variable de satisfacción *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf* Si el gerente ha tenido algún problema con algún trabajador, el usuario expresa su disposición a jugar menos en los próximos años en el campo

Respecto al apartado de los servicios prestados observan las siguientes conclusiones:

1. Los campos que tienen guardería en la variable de satisfacción *en los próximos años jugaré menos en este campo de golf* presenta valores más altos
2. En los campos que tienen guardería el usuario presta menor atención al *número de áreas descuidadas* que los que cuando no tienen guardería
3. Los campos que no tienen control de acceso presenta valores más altos en la variable *puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejore* frente a los que no tenían control de acceso
4. Los usuarios tienen preferencia por jugar en aquellos campos que tienen trolleys eléctricos, teniendo un resultado más positivo los campos que contaban con trolleys eléctricos entre sus servicios
5. Los campos que no tienen almacén deportivos presentan un valor más alto en la variable *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo*
6. Los campos que tienen clases individuales presentan valores altos en la variable *aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf*
7. Los campos con clases individuales presenta valores más altos en la variable *los próximos años jugaré menos en este campo de golf*
8. La variable de satisfacción, las valoraciones más altas se observan en los usuarios de los campos que no presentaban clases individuales
9. Los usuarios de los campos de golf con clases individuales presentan valores más altos en la variable *estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo*

8. 3. Conclusiones Estudio 3

1. Los greenkeepers tienen una alta valoración de su trabajo. La media de las valoraciones fue 8.79
2. El número más habitual e trabajadores está entre 7 y 10 por campo para las tareas de mantenimiento
3. El 95.83% de los greenkeepers eran hombres
4. La mayoría de los greenkeepers (95.83%) llevaba trabajando más de tres años
5. El 83.33% de los greenkeepers consideró que el verano era una época problemática del campo
6. El Green es la zona estrella de los cuidados del greenkeeper, la mayor parte de los greenkeepers (87.50%) lo situó en primer lugar. El green tiene un uso tres veces superior al resto del campo, mientras que en términos generales, supone aproximadamente el 3% del mismo. Requiere en consecuencia, las mayores atenciones, que debieron partir desde la concepción de su diseño

7. La principal variable satisfacción (*en los próximos años jugaré menos en este campo de golf*) tiene un valor más alto, en función si el greenkeeper de campo de golf ha tenido algún problema con algún trabajador. Siendo mayor la media de la variable en aquellos campos que hubo problemas entre estos agentes
8. Se observaron diferencias significativas entre las variables de satisfacción: *Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras persona, Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción, En los próximos años jugaré más en este campo de golf, En los próximos años jugaré menos en este campo de golf, Cambiaré a otro campo de golf si tengo un problema con el servicio.* Todas estas variables mostraron unos resultados más favorables cuando no se produjeron estos problemas entre el greenkeeper y algún agente

8. 4. Conclusiones generales

En este apartado se expresa lo más destacado de cada cuestionario y lo más relevante de la tesis, lo que es determinante para mejorar la gestión de un campo de golf y aquello que es realmente interesante para el gerente.

Los elementos mejor valorados por los usuarios han sido:

El usuario considera que el campo de golf ofrecía competiciones, instalaciones y programas con buena relación calidad precio, si se cumple lo siguiente:

- El personal del campo de golf debía ser cordial
- El personal del campo de golf era sensible a las necesidades de los clientes
- El personal del campo de golf era presentable y fácilmente identificable

Los elementos peor valorados son:

Se encuentran importantes diferencias entre las expectativas de los usuarios y el funcionamiento de los campos en elementos como:

- 1) Si las instalaciones integradas en el campo deben estar limpias y ordenadas la mayoría de las de los usuarios.
- 2) La facilidad de la información que se ofrece en el campo de golf acerca de las normas, dirección del campo, etc.
- 3) El campo de golf debía ofrecer instalaciones de prácticas para los jugadores.

Las expectativas que presentaban los usuarios a las variables *el campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados* y para *todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas*. se observa que son más elevadas que el funcionamiento.

En las correlaciones entre las variables de satisfacción de los clientes (las ultimas 16 preguntas del cuestionario, que se encuentra en el anexo 2). Se observa que la mayoría de las correlaciones son significativas, hecho que viene motivado por el elevado tamaño de la muestra. Sin embargo, también la mayor parte de las correlaciones presentan valores bajos, lo que significa que las variables de satisfacción tienen una débil correlación entre ellas.

Además, la valoración final muestra correlaciones significativas con todas las demás variables de satisfacción (las ultimas 16 preguntas del cuestionario, que se encuentra en el anexo 2) menos con las tres últimas, referidas a presentar quejas ante problemas con los servicios. Al ser dichas correlaciones muy débiles, no estando estrechamente relacionada la respuesta de satisfacción general con el resto de los indicadores de satisfacción considerados. Por otro lado, destacan las correlaciones entre las variables pertenecientes a las cuatro primeras preguntas de satisfacción del cuestionario, que además de ser significativas presentan correlaciones fuertes.

El coeficiente de correlación más elevado es para la primera pregunta de satisfacción del usuario, de modo que a mayor

satisfacción del gerente mayor satisfacción de los usuarios, aunque la asociación entre las respuesta no es fuerte y por tanto la satisfacción del usuario no solo depende de la satisfacción del gerente, sino de otros muchos factores.

Las correlaciones entre la variable de satisfacción general del greenkeeper con las variables de satisfacción de los usuarios. Se observa que para algunas variables esta correlación es significativa, sin embargo los coeficientes son bajos, por lo que la correlación entre las variables es débil y se puede afirmar que estas variables son independientes entre sí.

8. 5. Refutación de objetivos e hipótesis

El objetivo principal es el análisis de la calidad de los servicios prestados de los clientes internos y externos de los campos de golf en Andalucía. Para ello se trata de determinar la satisfacción que los usuarios tienen de las organizaciones y/o servicios deportivos en las que desarrollan sus prácticas. En los cuales se incluye conocer la opinión de usuarios, gerente del campo y el greenkeeper que se ocupa de su cuidado, donde su opinión ayuda a conocer mejor la instalación.

La opinión que de forma global tienen los usuarios es buena ya que están de acuerdo en la relación calidad –precio del campo, en cuanto a las competiciones, instalaciones y programas. Y además expresan una opinión positiva en preguntas como:

- Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas
- Recomendaré el campo de golf
- Animaré a familia y amigos a jugar en este campo de golf
- Consideraré el campo de golf como primera opción para cualquier servicio que pudiera necesitar

Para cada uno de los estudios planteados se especifican unos objetivos específicos e hipótesis de trabajo, donde:

En el Estudio 1, Estudio de la satisfacción de los clientes externos de los campos de golf Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

- 1) Medir el grado de acuerdo de los clientes externos del campo de golf con el club o instalación al que acuden

La satisfacción general con el campo de golf registrada por los usuarios. Se observa que nadie se mostró muy satisfecho con el campo al que acudía (0.0%) y que las puntuaciones más repetidas fueron 8 (29.91%), y 7 (22.64%). El 2 fue la puntuación menos señalada por los clientes con sólo el 0.77%. La media de valoración total de la experiencia de los usuarios fue 6.57.

- 2) Crear una herramienta breve y sencilla para detectar las áreas de mejora en la gestión de los campos de golf desde el punto de vista de los clientes externos

Esto se consigue con el uso del siguiente cuestionario de calidad, este cuestionario adaptado se explica en detalle el proceso de construcción en el apartado 5.4.2 y una copia se encuentra en el anexo 2 que se pasa a los usuarios de los campos de golf andaluces. En el cuestionario se establecen 3 bloques de opinión:

1. Uso del campo de Golf. Consta de 8 ítems
2. Opinión sobre la calidad de los servicios del campo de golf. Consta de 22 ítems
3. Características sociodemográficas. Aquí existen 6 ítems sobre las características del usuario, un cuestionario de fidelidad de 13 ítems, 2 preguntas sobre la relación calidad-precio y las áreas descuidadas del campo, para terminar con una pregunta sobre la valoración general de manera numérica del campo. La herramienta sirve para evaluar la calidad de los servicios de golf

- 3) Realizar un diagnóstico del funcionamiento de los clubes de golf en Andalucía en función de la calidad percibida de los clientes externos

Los elementos mejor valorados por los usuarios han sido:

El campo de golf ofrecía competiciones, instalaciones y programas con buena relación calidad precio.

- El personal del campo de golf debía ser cordial
- La sensibilidad que debía ser mostrada por el personal del campo de golf a las necesidades de los clientes
- El personal del campo de golf debía ser presentable y fácilmente identificable

Los elementos peor valorados son:

Se encuentran importantes diferencias entre las expectativas de los usuarios y el funcionamiento de los campos en elementos como:

1. Si las instalaciones integradas en el campo deben estar limpias y ordenadas la mayoría de las de los usuarios
2. La facilidad de la información que se ofrece en el campo de golf acerca de las normas, dirección del campo, etc
3. El campo de golf debía ofrecer instalaciones de prácticas para los jugadores
- 4) Analizar los elementos que inciden en mayor medida en la calidad percibida del cliente externo (usuario)

Así se podrán identificar cuales son los elementos que inciden en mayor medida en la satisfacción del usuario y así se podrán mejorar las deficiencias y prestar especial atención en la calidad de estos elementos. Siendo esta una información muy importante para el gerente.

Los usuarios tienen una mayor expectativas de los campos que después ven reflejado en su funcionamiento, pero hacen especial hincapié en la faceta humana y el personal que trabaja en ellos, si es cordial, si ofrece buena información, si esta debidamente identificado y es presentable. Y gran parte de los usuarios volvería a jugar en el campo y lo recomienda a sus amistades.

- 5) Medir el concepto de fidelidad e intención de volver a jugar al campo del golf por parte del usuario

Se observa que la variable discriminatoria con mayor importancia en los conglomerados fue el hecho de animar a la familia y amigos a utilizar ese campo, seguida de recomendar ese campo a cualquiera que busque su consejo, para cualquier servicio que pueda necesitar considerará este campo como la primera opción, contará aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas y en los próximos años jugará más en este campo de golf. El resto de las variables de satisfacción consideradas, aunque nos sirven para discriminar los grupos, no son totalmente prescindibles, indicando que los usuarios en función de su opinión respecto a las variables de menor impacto están repartidos por igual entre los diferentes conglomerados.

- 6) Conocer qué recursos son los que se correlacionan con la valoración relativa al servicio recibido por parte del usuario

El 82.95% de los usuarios de los campos de golf que contestaron el cuestionario consideraron que la relación calidad precio era adecuada.

Se observa que, en general, los usuarios que residían fuera de España tenían, en media, una valoración de las variables de satisfacción superior a los residentes en España. Sin embargo, estas diferencias son en su mayoría no significativas, siendo solo significativas la valoración final del usuario y las siguientes variables: aunque los precios suban seguiré jugando en este campo de golf, estoy dispuesto a pagar un precio más alto por los servicios que recibo y si tengo un problema me quejaré al director del campo de golf. De todas estas variables cuyo test resultó significativo, las tres primeras valoraciones fueron superiores en residentes fuera de España y solo la última tenía una valoración más alta para usuarios residentes en España.

El análisis las variables satisfacción en función de si el campo de golf presentaba Pitching Green entre sus tipos de campos mostró diferencias significativas entre los campos para la variable puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios, con un valor más alto para los campos que presentaban Pitching Green entre sus tipos de campo, Figura 2. Aunque no se observaron diferencias significativas para el resto de variables de satisfacción entre los campos de golf con o sin Pitching Green.

Se observan diferencias significativas para la variable de satisfacción en los próximos años jugaré menos en este campo de golf con valoraciones más altas los usuarios de campos con clases individuales de los que no. También se observaron diferencias significativas para la variable de satisfacción aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf, las valoraciones más altas se observan en los usuarios de los campos que no presentaban clases individuales. De la misma manera, se observan diferencias significativas para la variable estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo con valores más elevados en los usuarios de los campos que no ofrecían este servicio de los campos que sí.

Por último, se observaron diferencias significativas en la valoración general de los usuarios, teniendo una valoración general más alta los usuarios de los campos que tenían clases particulares de los que no tenían este servicio. No se observaron diferencias significativas para el resto variables de satisfacción entre los campos de golf con clases particulares y los que no tenían este tipo de servicio relacionado con el campo

7) Diferenciar en la percepción de los usuarios de los campos de golf según las variables sociodemográficas en los campos de golf

Las características sociodemográficas de los usuarios que contestaron el cuestionario de satisfacción son diferentes, teniendo una mayor valoración los usuarios nacidos fuera de España. La mayoría de los usuarios, el 72.24%, residía en España. El resto de nacionalidades donde residían los usuarios presentaban un porcentaje pequeño del total, entre los que destaca Suecia (7.67%), Islandia (4.75%) y Dinamarca (3.22%). Además, se observa que el 59.51% de los usuarios eran españoles y que el resto de nacionalidades presentaron un porcentaje muy pequeño del total. Algunos de los países de nacimiento con más usuarios fueron Reino Unido (11.81%) y Suecia (9.05%).

Los grupos de usuarios más jóvenes proporcionaban una valoración inferior al resto de usuarios en las variables que tenían en cuenta aspectos no relacionados con reclamar o cambiar de club, es decir, los usuarios más jóvenes tenían un mayor grado de certeza en cambiar de campo si no satisface el campo las condiciones que ellos buscan.

Al igual que sucedió cuando se agruparon por país de residencia, los usuarios con país de nacimiento diferente a España, en general, mostraron valoraciones más altas cuando la variable de satisfacción se refería a un aspecto positivo del campo. Sin embargo, cuando la variable de satisfacción se refería a aspectos como quejarse a diferentes agentes o un posible cambio de campo, en general, los nacidos en España fueron los que presentaron valores más altos.

Se observa que, en general, los usuarios que residían fuera de España tenían, en media, una valoración de las variables de satisfacción superior a los residentes en España. Así como estar dispuestos a pagar un precio más alto por el servicio recibido y jugar en ese campo.

El 73.43% de los usuarios eran hombres, frente al 26.42% de mujeres. Las variables de satisfacción de los usuarios en función de su sexo. Tan solo se observan diferencias significativas entre sexos para las variables animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf en el que tuvieron una valoración superior las mujeres; en los próximos años jugaré más en este campo de golf en la que también mostraron mejor valoración las mujeres; y cambiaré de campo de golf si tengo problemas con el servicio que en este caso la valoración fue superior entre hombres.

En el Estudio 2, Estudio de la gestión de los campos de golf y de las características de los gerentes y los servicios prestados

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

1. Conocer la opinión del gerente sobre su labor en el campo de golf

Respecto a su opinión sobre su puesto de trabajo, los gerentes tienen una opinión muy positiva con un tercio de ellos muy satisfechos. Como resultado se obtiene un valor medio de la experiencia de los gerentes de 8.21.

2. Crear una herramienta breve y sencilla para detectar las áreas de mejora en la gestión de los campos de golf desde el punto de vista del gerente

Se ha expuesto en la adaptación, validación y creación del cuestionario ad hoc para conocer el grado de calidad y la opinión del gerente. Este cuestionario ha sido validado con grupos de expertos y profesionales de la educación física, la gestión deportiva y el golf. El cuestionario se explica en detalle el proceso de construcción en el apartado 6.4.2 y una copia se encuentra en el Anexo 4.

3. Conocer los servicios que presta la instalación de los campos de golf

Se crea un cuestionario ad hoc para conocer el grado de calidad y los servicios prestados por los campos de golf. Este cuestionario ha sido validado con grupos de expertos y profesionales de la educación física, la gestión deportiva y el golf. El cuestionario se explica en detalle el proceso de construcción en el apartado 6.4.3 y una copia se encuentra en el Anexo 3. Los 5 servicios que prestan todos los campos de golf, son:

- Aparcamiento
- Vestuario
- Aseos
- Casa club
- Alquiler de material

4. Analizar los elementos que inciden en mayor medida en la calidad percibida del cliente interno (gerente)

En las variables animaré a mi familia y amigos para jugar en este campo de golf, para cualquier servicio que pudiera necesitar consideraré este campo de golf como la primera opción, en los próximos años jugaré más en este campo de golf, en los próximos años jugaré menos en este campo de golf, si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf y la variante número de áreas descuidadas se observaron diferencias significativas en el grupo competición respecto al resto, social, lúdico y escuela. El grupo competición obtenía valores menos elevados para esta variable que el grupo escuela, lúdico y social.

5. Comparar la percepción de calidad entre los usuarios y los responsables de los campos (gerente)

Las correlaciones entre la variable de satisfacción general del gerente con las variables de satisfacción de los usuarios. Se observa que para algunas variables esta correlación es significativa, sin embargo los coeficientes son bajos. El coeficiente de correlación más elevado es para la primera pregunta de satisfacción del usuario, de modo que a mayor satisfacción del gerente mayor satisfacción de los usuarios, aunque la asociación entre las respuesta no es fuerte y por tanto la satisfacción del usuario no solo depende de la satisfacción del gerente.

6. Comparar la percepción de calidad-satisfacción entre los usuarios y el gerente sobre los servicios de golf

Se observaron diferencias significativas en la valoración general de los usuarios teniendo una valoración general más alta los usuarios de los campos que tenían clases particulares de los que no tenían este servicio.

Las hipótesis que se plantean para el Estudio 2 son las siguientes:

- La gestión de los problemas de los trabajadores es el mayor problema de gestión que manifiestan los gerentes de los campos de golf

Se refuta la hipótesis ya que el gerente de campo de golf ha tenido algún problema con algún trabajador. Se observaron diferencias significativas en la variable de satisfacción en los próximos años jugaré menos en este campo de golf. Se ha demostrado que si el gerente ha tenido problemas con trabajadores, los usuarios que quieren volver a jugar en el campo de golf disminuyen.

- El actividad a la que se dedica más tiempo y es más rentable para el campo de golf es la es la gestión del campo

No se refuta la hipótesis ya que la propuesta que el gerente dedica más tiempo es a la gestión del campo de golf.

- Si el campo realiza campaña de captación de socios aumenta la fidelidad de sus clientes

No se refuta la hipótesis ya que si el campo de golf realiza alguna campaña de captación de socios. Se observaron diferencias significativas en la variable si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes.

- Si el personal del campo de golf recibe formación aumenta las inscripciones de socios y la fidelidad de sus clientes

No se refuta la hipótesis ya que si el personal que trabaja en el campo de golf recibe formación. Se observaron diferencias significativas para las variables de satisfacción número de áreas descuidadas y basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, indique cómo se siente en general como cliente de este campo. En estas dos variables recibí mejor valoración los campos con trabajadores que recibían formación. Si la formación que tiene el trabajador aumenta, el número de usuarios en el campo de golf aumenta, prueba de ello es que si el greenkeeper tiene una mayor formación y es capaz de eliminar las áreas descuidadas del campo, conseguirá una mayor afluencia de usuarios al campo de golf.

En el Estudio 3, Estudio de las características del mantenimiento que realizan los greenkeepers en los campos de golf

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

- Conocer la opinión del greenkeeper sobre su actividad en el campo de golf

El cuestionario pedía una valoración final del greenkeeper basándose en su experiencia. El 37.5% dio una valoración de 9 en una escala de 1 al 10 y un tercio dio la máxima valoración. La media de las valoraciones fue 8.79.

- Crear una herramienta breve y sencilla para detectar las áreas de mejora en el mantenimiento de los campos de golf desde el punto de vista del greenkeeper

Como se ha visto en la adaptación, validación y creación de los cuestionarios ad hoc para conocer el grado de calidad así como las responsabilidades en la prestación del servicio, y la opinión del greenkeepers. Estos cuestionarios han sido testados con grupos de expertos y profesionales de la educación física, la gestión deportiva y el golf, para conocer su opinión. El cuestionario se explica al detalle el proceso de construcción en el apartado 7.4.2 y una copia se encuentra en el Anexo 5.

- Analizar los elementos que inciden en mayor medida en la calidad percibida del cliente interno (greenkeeper)

Se observa que las principales variables satisfacción en función si el greenkeeper de campo de golf ha tenido algún problema con algún trabajador, se observó la mayor diferencia significativa en la variable de satisfacción en los próximos años jugaré menos en este campo de golf. Siendo mayor la media de la variable en aquellos campos que hubo problemas entre estos agentes.

Los cruces de expectativas y funcionamiento para las variables el campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados y para todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas. De nuevo se observa que las expectativas son más elevadas que el funcionamiento debido a la significación de ambos tests.

- Comparar la percepción de calidad entre los usuarios y responsables del mantenimiento de los campos de golf (Greenkeeper)

Las correlaciones entre la variable de satisfacción general del greenkeeper con las variables de satisfacción de los usuarios. Se observa que para algunas variables esta correlación es significativa, sin embargo los coeficientes son bajos por lo que la correlación entre las variables es débil y se puede afirmar que estas variables son independientes entre sí. Los usuarios presentan una mayor satisfacción con el trabajo de los greenkeepers si este no ha tenido problemas con ningún agente externo.

Las hipótesis que se plantean para el Estudio 3 son las siguientes:

1. La zona del campo de golf de mayor conflicto para su mantenimiento es el Green

Se refuta la hipótesis, el Green es la zona estrella de los cuidados del greenkeeper, la mayor parte de los greenkeepers (87.50%) situó en primer lugar el Green, ya que es el final del 8, la zona que necesita tener un mejor cuidado para que la bola ruede con total suavidad y es donde se determinan los resultados de las partidas.

2. La estación del año más conflictiva para el mantenimiento del campo de golf es el verano

Se refuta la hipótesis ya que el 83.33% de los greenkeepers consideró que el verano era una época problemática del campo, debido al calor reinante en Andalucía, es cuando más sufre el campo y más posibilidad tiene de quemarse el césped.

3. La gestión de los problemas de los trabajadores es el mayor problema de gestión que manifiestan los greenkeepers de los campos de golf

Se refuta la hipótesis ya que la gestión de los trabajadores es el mayor problema de los greenkeepers ya que aquellos donde ha habido un problema con un trabajador, sus usuarios expresan su predisposición a jugar menos en los próximos años

4. El número habitual de trabajadores en las labores de mantenimiento se encuentra entre 5 y 10 personas

No se refuta la hipótesis pues el número más habitual está entre 7 y 10 trabajadores por campo para las tareas habituales de mantenimiento (41.67%).

CAPITULO IX. LIMITACIONES Y PROPUESTAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

9. 1. Limitaciones de la investigación.

Por último, una de las limitaciones principales de este trabajo ha sido la dificultad para la recogida de datos:

1. Solicitar el permiso de los responsables de los clubes.
2. El tiempo y dedicación del doctorando para acceder a las distintas instalaciones de Andalucía durante distintos días y diferentes horas.
3. Las contrariedades ocasionadas a los propios usuarios que pudieran sentirse molestos en algún momento.

También ha sido dificultoso el introducir manualmente toda la información de los cuestionarios en la matriz de datos, cabe plantearse para futuros trabajos, la adaptación del cuestionario a una versión informática que permita recoger los datos de forma online, y así conseguir resultados inmediatos o una planilla que se pueda leer de manera informatizada, con la finalidad de ofrecer al gerente una herramienta aún más sencilla y manejable para el proceso de seguimiento y control en su club.

9. 2. Propuestas futuras de investigación.

En esta investigación se busca profundizar en la percepción de la calidad de los servicios deportivos, en este caso los campos de golf, donde se han producido grandes avances en los últimos años. Se trata de ahondar en el estudio sobre la calidad percibida para poder diferenciar cuales son los elementos donde hacen más hincapié los usuarios y continuar con este trabajo como base de futuras investigaciones.

Para ello se debería estudiar el comportamiento de la escala atendiendo a:

- Distintos perfiles de usuarios (nacional e internacional).
- Diferentes clasificaciones de las instalaciones de golf.
- Distintos tipos de explotación (privados, comerciales, municipales).

Se trata de crear una herramienta estándar para el gestor deportivo que le permita medir aquellos parámetros que considere oportuno sobre la calidad sin que sea un trabajo excesivo. Sin que sea suponga un gran esfuerzo, el objetivo es realizar este cuestionario en formato tecnológico para que el usuario realice su evaluación y de manera inmediata pasen las respuestas a una base de datos donde se realice el análisis, para que el gestor pueda consultarlo a tiempo real, facilitando el tratamiento de los datos, se podrían almacenar los datos en la nube y ser volcados directamente en un excell, y la labor del gestor del campo de golf.

La creación de un cuestionario estándar que sirva para medir la calidad percibida y se puede aplicar a todos los campos del mundo, tomando como base el cuestionario usado y mejorando las posibles carencias para que llegue a todo tipo de usuario posible. Así se podrían comparar los resultados obtenidos en las diversas zonas geográficas, pudiendo conocer la situación de los campos de golf tanto a nivel nacional, europeo y mundial. Pudiendo realizarse un debate sobre la calidad de los campos de golf a nivel europeo.

También se podrían realizar de manera tecnológicas los cuestionarios realizados al gerente y al greenkeeper de un campo de golf, añadiendo una entrevista personal que ayudara a conocer mejor su opinión sobre la instalación donde desarrolla su trabajo.

Esto ofrece la posibilidad de iniciar investigaciones en las que se puedan establecer, las semejanzas y diferencias, en los estándares de calidad de los servicios ofertados por campos de golf de diferente tipo: públicos-privados, según perfil de usuario, según motivos de práctica, etc.

A pesar de la gran importancia que en la actualidad despierta el constructo, su aplicación al ámbito de la gestión deportiva y, concretamente, a la evaluación de los campos de golf en este caso, necesita la utilización y aplicación de una rigurosa metodología de investigación.

Se trata de mejorar las herramientas (que recojan los aspectos relevantes en la prestación del servicio) usadas en los servicios deportivos en la medición de la calidad total y para ello se podría complementar añadiendo opiniones cualitativas de los usuarios, para así poder llegar aun enfoque de gestión de la calidad total en el servicio. Ya que el análisis de la percepción de las expectativas de los usuarios ayuda a ofrecer lo que buscan y a optimizar el servicio del campo de golf.

En un futuro se podría desarrollar diferentes estudios relacionados con la tesis como son:

1. Análisis del clima laboral de los campos de golf
2. Estudio de los trabajadores de los campos de golf

El objetivo definitivo sería crear una herramienta útil y aplicable tanto a los campos de golf como a cualquier instalación deportiva, para poder medir la calidad percibida de manera rápida y sencilla, que en el futuro permita mejorar los procesos de medición de la calidad en las instalaciones deportivas. Para esto necesitaríamos adaptar el cuestionario a una versión informática o una planilla que se pueda corregir y evaluar de manera rápida y así poder disponer pronto de los resultados, pudiendo facilitar estos a la organización y poder mejorar los procesos de gestión de la calidad.

CAPÍTULO X. UTILIDAD, APORTACIONES E IMPLICACIONES GENERALES**10. 1. Utilidad, Aportaciones e Implicaciones Generales de la Tesis Doctoral**

La principal utilidad que se busca lograr con la realización de esta tesis es tener un instrumento de una alta fiabilidad para medir la calidad de los campos de golf andaluces, a partir de lo que opinan sus usuarios o clientes internos y externos de los servicios del campo. Se amplía la investigación con el estudio 2 y 3 sobre el análisis de la opinión de los gerentes de los campos y de los greenkeepers, para tener una opinión profesional y de un perfil de un trabajador que conoce los problemas internos del campo y sabe donde puede el cliente externo encontrar las carencias.

Es relevante el poder dotar de una herramienta de medida (cuestionario) a los gestores de los campos para que tengan posibilidad de en un tiempo limitado testar la opinión de los usuarios/clientes de los campos de golf que regentan.

Una de las principales aplicaciones de esta tesis doctoral con el cuestionario del Estudio 1 de la calidad percibida de los clientes externos o la unión de los 3 cuestionarios se da respuesta a la norma UNE 188001 (2011). Es un modelo de Sistema de Gestión basado en la correcta prestación de servicios en los campos de golf, como en el mantenimiento del campo y de sus instalaciones.

Otra importante aportación sería crear una norma o herramienta de medida propia que sirva para certificar la calidad de un campo de golf o como actualización de la UNE 188001. Como elemento de apoyo a empresas de certificación de calidad como AENOR o EQA.

La tesis doctoral de medición de la calidad es la idea inicial del germen de una empresa consultora de calidad que cree herramientas personalizadas de medición de la calidad percibida de cualquier instalación deportiva o club y sobre todo especializadas en el sector de los campos de golf.

Otras cosas importantes a considerar sería usar este estudio para crear un manual de apoyo a la gestión de los campos de golf, ya que la información que contiene puede ayudar al gestor en la toma de decisiones en su trabajo, por que se encuentra con un elemento personalizado que le proporciona la información que quiere obtener sobre su campo, teniendo la percepción de las facetas a mejorar por los usuarios y otras cosas a considerar, como puede ser la información que le proporcionan profesionales del sector.

CAPÍTULO XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abalo, J. (2006). *Modelización y evaluación integral de la calidad percibida. Una aplicación a los servicios sanitarios de atención primaria*. Tesis doctoral. Universidad de Santiago de Compostela, España.

ABC ANDALUCIA. (2011). *El turismo de golf supera los 680 millones de euros en Andalucía*. Disponible en <http://www.abcdesevilla.es> [Consulta 23/7/2011].

AENOR (2008). *Norma UNE: 188001. Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio*. Madrid.

AENOR (2011). *Norma UNE: 188001. Campos de golf: requisitos para la prestación del servicio*. Disponible en www.aenor.es [Consulta el 17/5/2012].

Agencia EFE. (2013). *Informe de 2011 sobre el segmento del golf, por medio del consejero de Turismo y Comercio*. Disponible en <http://www.efe.es> [Consulta 20/7/2013].

Agencia EFE. (2012). *El turismo de golf crece un 6% en la costa del sol*. Disponible en <http://www.elpais.com>. [Consulta 23/6/2012].

Aguirre Newman. (2011). *Estudio de mercado. Campos de golf en España*. Feria Internacional del Golf. Noviembre. Madrid.

Albacete Sáez, C. A. (2005). Normalización y certificación de la calidad. En F. J. Llorens Montes & M. Fuentes (Eds.) *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación* (219-251). Barcelona: Ediciones Pirámide.

Alfaro, M. (2004). *Temas claves en Marketing Relacional*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Allis, P., y Ferrier, B. (1991). *Lo mejor del golf*. Ediciones Tutor.

Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Lumen.

Anguera, M. T. (2003). La metodología selectiva en el deporte. En A. Hernández Mendo (Coord.), *Psicología del Deporte (Vol.II) – Metodología* (74-96). Buenos Aires: Tulio Guterman. Extraído de <http://www.efdeportes.com>

Aranaz, J. M. (2000). La calidad de los servicios sanitarios. Disponible en <http://www.gerenciasalud.com/art328.htm>. [Consulta 12/2/2000].

Arellano, R. (2003). *Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Arévalo, M. (2006). *Las fundaciones deportivas españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Alcalá. Guadalajara.

Arriaga, M., y Granados, M. (1998). *Guía de gestión medioambiental de los campos de golf*. Sevilla: Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía.

Asociación Española de Greenkeepers. (2013). *Diccionario de golf*. Disponible en: <http://www.golfparatodos.com>. [Consulta 17/9/ 2013].

Athanasopoulou, P. (2008). Antecedents and consequences of relationship quality in athletic services. *Managing Service Quality, Bradford*. 18(5), 479-495.

Aymerich Golf Management. (2007). *Presente y Futuro de la industria del Golf en España*. Disponible en: <http://www.empresa.aymerichgolfclub.com/> [Consulta 9/1/ 2012].

Barroso, C. (2000). *Marketing relacional*. Madrid: Esic.

Barroso, C. (2000). La calidad de servicio: estudio sobre el tema. *Papeles de economía española*. Número 58.

Bernhardt, K. L., Donthu, N., y Kennett, P. A. (2000) A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research, Athens*. 47(2), 161-171.

Blanchet, A. (1989). *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales. Datos, observación, entrevistas, cuestionario*. Madrid: Narcea Editores.

Blanco, E. (2003). El deporte como demanda social. En *Actas del VII Congreso de Deporte para Todos* (11-26). Madrid: INEF y Asociación Española de Deporte para Todos.

Borrego, S. (2001). *Implantación y gestión de los campos de golf orientados al turismo. Análisis de los campos de golf malagueños*. Tesis doctoral. Facultad de ciencias económicas y empresariales departamento de economía y administración de empresas. Universidad de Málaga

Burch, G. (2008). *Intentions to revisit public golf courses: The role of past experience, perceived value, satisfaction, motivation, constraints, and negotiation strategies*. The Pennsylvania State University.

Burillo, P. (2008). *Las instalaciones deportivas en las Comunidades Autónomas según el censo nacional de instalaciones deportivas-2005 y su incidencia en la actividad físico deportiva de la población*. Toledo: Universidad de Castilla La Mancha.

Burillo, P. (2012). *Las Instalaciones Deportivas en España y su Incidencia en la actividad físico-deportiva de la población*. Universidad de Castilla La Mancha.

Burke, M. (2012). Golf Will Help Ease California's Economic Woes. *Revista Forbes*. Disponible en <http://www.forbes.com/sites/monteburke/2012/06/12/golf-will-help-ease-californias-economic-woes/> [Consulta el 17/6/2012].

Calabuig, F., Quintanilla, I., y Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *International Journal of Sport Science*, 10, 25-43.

Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J., y Gallardo, L. (2010a). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10(40), 577-593.

- Calabuig, F., Mundina, J., y Crespo, J. (2010b). Eventqual: una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 18, 66-70.
- Calabuig, F., y Nuñez, J. (2011). Concepto, medida y gestión de la calidad en los servicios deportivos. En B. Sañudo y J. García (Coords.), *Dirección e innovación en los centros de Fitness*. Sevilla: Wanceulen.
- Calidad y Turismo (2012). *Esquema de la norma UNE 188001:2008*. Disponible en <http://www.calidadyturismo.es/dnn/Sectores/CamposdeGolfUNE188001.aspx>. [Consulta 4/3 /2012]
- Carretero-Dios, H. y Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(3), 521-551.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Catón, J. (2008). *Características y mantenimiento del césped artificial. Investigaciones relacionadas con las fibras del césped artificial*. Comunicación presentada en el II Curso de Experto Universitario en Gestión del Césped Deportivo Natural y Artificial de la UCLM y RFEF, Las Rozas.
- Cea, M. A. (1996). *Metodología Cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Síntesis Sociología. Madrid.
- Cecilio, R. (2000). Ayuntamiento de Alcobendas. En *Actas del primer congreso de gestión deportiva de Cataluña*. 53-57. Barcelona: Inde.
- Cerezo, L. P. (1997). La Calidad de Servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente. *Periódico. Economistas 112. Colegio de Economistas de Valencia (COEV)*. Disponible en <http://www.coev.com/periodic/econo112/art.8.htm>. [Consulta: 2007, Noviembre 26]
- Chelladurai, P. (1985). *Sport Management: Macro Perspectives*. London: Sports Dynamics.
- Chelladurai, P., y Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3, 1-22.
- Choi, K. S., Lee, H., Kim, C., y Lee, S. (2005). The service quality dimensions and patient satisfaction relationships in South Korea: comparing across gender, age and types of service. *Journal of Services Marketing*, 19, 140-149.
- Chumpitaz, R., y Paparoidamis, N. G. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality*, 14, 235-248.
- Cohen, L., y Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Confederación de Empresarios de Andalucía. (1991). Informe sobre el turismo de golf en Andalucía. *Análisis de la situación 1980-91: propuestas para su desarrollo*. Sevilla: Confederación de Empresarios de Andalucía.

- Confederación de Empresarios de Andalucía (1994). *Actualización del informe sobre el turismo de golf en Andalucía*. Confederación de Empresarios de Andalucía, Junta de Andalucía, Dirección General de Turismo. Sevilla: Confederación de Empresarios de Andalucía.
- Confederación de Empresarios de Andalucía (1999). *Turismo de golf: informe*. Confederación de Empresarios de Andalucía. Red Andaluza de Servicios Avanzados de las empresas. Sevilla.
- Confederación de Empresarios de Andalucía. (2000). *Informe de turismo de golf*. Consejería de Turismo y Comercio. Málaga: Junta de Andalucía.
- Confederación de Empresarios de Andalucía. (2005). Estudio del Mercado y Valoración del turismo de golf en Andalucía. Sevilla: CEA y Red Andaluza CSAE, 106.
- Consejería de Medioambiente (1996): *Guía de Gestión Medioambiental de los Campos de Golf. Criterios Medioambientales para la planificación, diseño, construcción y mantenimiento*. Sevilla: Consejería de Medioambiente de la Junta de Andalucía.
- Consejería de Medioambiente (1996): *Guía de Gestión Medioambiental de los Campos de Golf. Sistema de Gestión Medioambiental*. Sevilla: Consejería de Medioambiente de la Junta de Andalucía.
- Consejería de Comercio, Turismo y Deporte. (2006). *La demanda de turismo de golf en Andalucía 2005*. Sevilla: Consejería de Comercio, Turismo y Deporte.
- Consejo Superior de Deportes. (2012). *Datos estadísticos del golf en España*. Disponible en <http://www.csd.gob.es> [Consulta 13/1/2012].
- Consejo Superior de Deportes (2012). *Estructura del Deporte Español. Evolución y Síntesis*. Disponible en <http://www.csd.gob.es/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/3-estructura-del-deporte-espanol>. [Consulta 18/6/2012].
- Cortina, A. (1999). *La empresa ante la crisis del estado de bienestar. Una perspectiva ética*. Madrid: Ediciones Miraguano.
- Criado, F., y Calvo de Mora, A. (2004). *Gestión de la calidad: Fundamentos, desarrollos y aplicaciones prácticas*. Sevilla: Edición Digital @tres.
- Crilley, G., Murray, D., Howat, G., March, H., y Adamson, D. (2002). Measuring Performance in operational management and customer service quality. *A survey of financial and non-financial metrics from the Australia golf Industry. Journal of Leisure Property*, 2(4), 369-371.
- Cronin J., y Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55- 88.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., y Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 76(2), 193–218.

- Crosby, P. B. (1995). *Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas*. Mexico D. F.: Compañía Editorial Continental.
- Cruz, S. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Dale, B. G. (2003). TQM: an overview. En B. G. Dale (Ed.) *Managing Quality*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Dávila, R. (2005). *Análisis del segmento de golf en Andalucía*. RD Golf Consulting. Consultoría de turismo y golf. Disponible en [http://www.golfyempresa.com/Analisis %20Golf.pdf](http://www.golfyempresa.com/Analisis%20Golf.pdf). [Consulta 2/9/2011].
- Del Pobil, F. P. (2001). *Lo básico (ilustrado) de cada regla de golf y un poco más*. Epígono- De Cervantes Ediciones. Alicante.
- Delgado Noguera, M. A. (2004). *Hacia una educación física de calidad: El análisis de la enseñanza como instrumento de mejora*. Ponencia en el VIII Congreso Internacional de Aniversario: Actividad Física y Calidad de Vida. México.
- Díaz, M. P., Rodríguez, J., y Zoido, F. (2010). Energía renovable y paisaje. En *Agencia andaluza de la energía y red eléctrica de España Energías renovables: Paisaje y territorio andaluz*. 83-100.
- De Fuentes, P. (1998). Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual. *Alta Dirección*, 199, 204-211.
- Decreto 43/2008, de 12 de febrero, regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía, Junta de Andalucía.
- Decreto 309/2010, de 15 de junio, por el que se modifica el Decreto 43/2008, de 12 de febrero, regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía. Junta de Andalucía.
- De Knop, P., Van Hoecke, J. y De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7, 57-77.
- Delphi Consultores Internacionales. (1987). *El turismo de golf en los países competidores de España. Informe resumen*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Diario de Sevilla. (2015) “*Andalucía se sitúa como destino de golf entre operadores de EEUU*”. Disponible en <http://www.diariodesevilla.com> [Consulta 17/3/2015].
- Dick, A. S., y Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dorado, A., y Gallardo, L. (2005). *La gestión de la calidad: el compromiso de las organizaciones deportivas para el siglo XXI*. Barcelona: INDE.

Dorado, A., y Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Zaragoza: INDE.

Dorado, A. (2006). *Análisis de la satisfacción de los usuarios: hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales*. Toledo: Consejo económico y social de Castilla-La Mancha.

Dugard, P., Todman, J., y Staines, H. (2010). *Approaching multivariate analysis. A practical introduction*. Psychology press. Second edition.

EFQM. (2010). *Modelo EFQM de Excelencia*. Bruselas: EFQM.

EFQM (1988). *Fundación europea para la gestión de la calidad*. Disponible en <http://www.efqm.com> [Consulta 14/9/2014].

Efron, B., y Tibshirani, R. (1994). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman&Hall.

Ernst & Young y PGA of Australia (2006). *The PGA Report. An independent study into the size of the Australian golf economy*. Australia: Professional Golfers Association. Disponible en <http://www.worldgolfoundation.org/documents/TheEconomicValueoftheAustralianGolfIndustry.pdf>. [Consulta 15//2011].

Escorza, F. (2001). *El turismo de golf en la Costa del Sol. Análisis geográfico*. Málaga: Centro de Ediciones de la Diputación Provincial de Málaga.

Escrig, A. (1998). *Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la PYME*. Madrid: Club de Gestión de Calidad.

Escuela Internacional de Dirección Hotelera Les Roches. (2009). *La industria hotelera y la industria del golf*. Disponible en <http://www.lesroches.es>. [Consulta 24/4/2013].

Estévez, M., Arroyo, M. y González, C. (2004). *La investigación científica en la actividad física. Su metodología*. La Habana: Editorial Deportes.

Feigenbaum, A. (1995). *Control total de la calidad*. México: McGraw Hill.

Fernández, B. (2009). *Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos laborales. Aplicaciones y casos prácticos*. Valladolid: Lex Nova (2a edición).

Ferrán, A. C., Nardi, M., y Gambau, V. (2012). *Marketing en el fitness. Gestión de servicios deportivos*. Barcelona: Paidotribo.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London SAGE publication. Second edition.

Fisas, S. (1982). Estructura y funcionamiento de los clubs de golf. *Congreso de la Real Federación Española de Golf. La Toja: Real Federación Española de Golf*, 26-29.

Fornell, C. (1992). National Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, January, 6-21.

Fornell, C., Johnston, M. D. Anderson, E., Cha, J., y Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60 (October), 7-18.

- Fuentes, M. M. (2000). Un análisis del impacto de la calidad del servicio en los resultados empresariales a través del comportamiento del consumidor. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 19, 25-38.
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: Contexto y de texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gallardo, A. M. (2009). Análisis de la satisfacción de la práctica deportiva en los campos de fútbol de césped natural y artificial de la Región de Murcia desde el punto de vista del gestor, entrenador y deportista. Tesis doctoral. Departamento de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Universidad católica de Murcia. España
- Gallardo, L., García Tascón, M., y Burillo, P. (2008). New sports management software: a needs analysis by a panel of Spanish experts. *International journal of Information Management*, 8(4), 235-245.
- Gallardo, L., y Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios municipales deportivos*. Barcelona: INDE.
- Gallart, M. (2002). Dialogic reading: adult learners crossing cultural borders. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. New Orleans. (April)*, 1-5.
- Galvez, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga. España.
- García Fernández, M. (2013). *El golf como producto turístico*. Trabajo fin de Master. Universidad de Oviedo.
- García-Ferrando, M., y Llopis-Going, R. (2011). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España en 2010*. Madrid: Consejo Superior de Deportes y Centro de Investigaciones Sociológicas.
- García-Mas, A. (2003). Psicología del turismo deportivo. En A. Hernández Mendo: *Psicología del Deporte (vol. III): Aplicaciones*, (2), 6-24. Buenos Aires: Efdeportes.com.
- García Tascón, M. (2009). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*. Tesis Doctoral. Toledo. Universidad de Castilla La Mancha.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. Nueva York: Free Press.
- Garzón Castrillon, M. A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, 24, 122-124.
- George, D., y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Belmont, EE.UU.: Wadsworth Publishing Company.
- Giese, J. L., y Cote, J. A. (1999). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 2-34.
- Gimeno, J. (2009). *Evaluación de la calidad en bibliotecas. Compromiso con lo público*. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones.
- Gitlow, H. S. (1991). *Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva*. México: Ventura.

Gómez-Lama, M., Priego, R., Recio, J. M., y Berbel, J. (1994). *Valoración ambiental de los campos de golf en Andalucía*. Córdoba. Ed: Universidad de Córdoba y Federación Andaluza de Golf.

Gómez, A. (2003). *El rol del gestor deportivo en los municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro*. Servei de Publicacions. Departamento de Psicobiología y Psicología Social. Universidad de Valencia, Valencia.

González, J. I., y Suárez, O. (2011). *Diagnóstico del marketing del producto Golf en la instalación Varadero Golf Club Cuba*. Obtenido el 2 de marzo de 2012 Disponible en <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/diagnostico-marketing-producto-golf- instalacion-varadero-golf-club-cuba.htm>. [Consulta el 2/3/2012].

Grau, G. (1995). Metodología para la validación de cuestionarios. *Medifam*, 5(6), 351-359.

Gremler, D. D., y Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance and implications, QUIS 5-Advancing Service Quality: A Global Perspective. Eds. B. Edvardsson, S.W., Brown, R., Johnston., y Eberhard, E. Scheuing. New York: *International Service Quality Association*, 171-180.

Griful, E. y Canela, M. A. (2004). *Gestión de la calidad*. Barcelona: UPC.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European journal of marketing*, 18, 36-44.

Gutiérrez-Dávila, M., y Oña, A. (2005). *Metodología en las Ciencias del Deporte*. Madrid: Síntesis.

Haggerty, T. R., y Denomme, D. (1991). Organizational commitment in sports clubs: A Multivariate Exploratory Study, *Sports management review*, 5(1) 58-71.

Harichaux, P. (2005). Safety rules and preventive measures to sport injuries in France. [Review]. *Science & Sports*, 20(2), 99-103. doi: 10.1016/j.scispo.2004.12.001

Heinemann, K. (1994). El deporte como producto de consumo. *Apunts Educación Física y Deporte*, 37, 49-56.

Heinemann, K. (1995). El deporte como producto de consumo. *Apunts Educación Física y Deporte*, 37, 49-56.

Heinemann, K. (1999). *Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Hennessey, S. M., MacDonald, R. y MacEachern, M. (2008). A Framework for Understanding Golfing Visitors to a Destination. *Journal of Sport & Tourism*, 13(1), 5-35.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación (4 Ed.)*. México: McGraw Hill.

Hosteltur. (2012). Especial Golf - El oro verde el turismo. Disponible en http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/07/Especial_Golf_Hosteltur_2012_El_oro_verde_del_turismo.pdf. [Consulta 27/5/2013].

Howat, G., Murray, D. y Crilley, G. (1999). The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction and behavioural intentions of Australian public sports and leisure centre customers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 17, 42-64.

Huquet I Parellalada. (1989). *Deporte 92: golf*. Barcelona: Editorial 92. S.A.

Husin, S., Chelladurai, P., y Musa, G. (2012). HRM Practices, organizational citizenship behaviors, and perceived service quality in golf courses. *Journal of Sport Management* 26(2), 143-158

Hutchinson, J., Lai, F., Wang, Y. (2009). Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers. *Tourist management*, 30(2), 298-308.

Hutchinson, J., Wang, Y., y Lai, F. (2010). The impact of satisfaction judgment on behavioral intentions: An investigation of golf travelers. *Journal of Vacation Marketing*, 16(1), 45-59.

Hwang y Won (2010). A conjoint analysis regarding influencing factors of golfers' preferred driving ranges in Korea. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1(3), 227-237.

IESPORT. (2012). *La certificación de calidad de los campos de golf*. Disponible en <http://www.iesport.es>. [Consulta 16/4/2012].

Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Datos estadísticos de Andalucía*. Disponible en <http://www.ine.es/prensa>. [Consulta 21/5/2015].

Instituto de Estudios Turísticos (2010). *Habitu: Hábitos de los turistas internacionales*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en <http://www.iet.tourspain.es/esES/estadisticas/otrasestadisticas/habitu/anuales/Informe%20Habitur%202010.pdf>. [Consulta 7/9/2011].

Instituto de Calidad Turística Española. (2008). *Marca de la calidad turística española*. Disponible en <http://www.icte.es>. [Consulta 28/11/2013].

Iranzo, J. (2010). Actividad físico-deportiva del alumnado de enseñanza secundaria obligatoria de la sierra de Huelva. Calidad del servicio recibido. Tesis doctoral. Departamento de Deporte e Informática. Universidad Pablo Olavide. Sevilla

James, P. (1997). *La gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.

Jia, Y. (2008). Customer relationship marketing in Chinese golf operation. *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, WiCOM 2008*, (4679186). DOI: 10.1109/WiCom.2008.1278.

Jiang, Y. y Wang, C. L. (2006). The impact of affect on service quality and satisfaction: the moderation of service contexts. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 211- 218.

Johnson, J. W., y Gustavson, E. (2000). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction, *Personnel Psychology*, 49, 831-851.

Kim, D., y Kim, S. (1995b). QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality in Sport Centres in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-220.

Kim, S. S., Chun, H. y Petrick, J. F. (2005). Positioning analysis of overseas golf tour destinations by Korean golf tourists. *Tourism Management*, 26(6), 905-917.

Kim, J. H. y Ritchie, B. W. (2012) Motivation based typology: An empirical study of golf tourists. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36(2), 251-280.

Ko, Y. J., y Pastore, D. L. (2005). A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 84-97.

Koenigsfeld, J. P., Kim, S., Cha, J., Perdue, J. y Cichy, R. F. (2012). Developing a competency model for private club managers. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), September ,633-641.

KPMG. (2010). *Golf and the Economic Downturn. A survey of golf course owners and operators in Europe, Middle East and Africa*. Disponible en <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Golf-and-the-economic-downturn.pdf>. [Consulta 3/3/2012].

KPMG. (2012). *Perspectivas del turismo de golf en 2012*. Madrid: Asociación Internacional de Turoperadores de Golf.

KPMG., Oxford Economics., y SRI International (2006). *The economic value of golf to Europe. Key findings of the study on the golf economy*. Disponible en [http://www.egcoa.eu/bestanden/pics/The%20Economic%20Value%20of%20Golf%20to%20Europe_28082009%20\(2\).pdf](http://www.egcoa.eu/bestanden/pics/The%20Economic%20Value%20of%20Golf%20to%20Europe_28082009%20(2).pdf). [Consulta 10/7/2011].

KPMG., Oxford Economics., y SRI International (2008). *The value of golf to Europe, Middle East and Africa. A study on the golf economy*. Disponible en http://www.bgia.org.uk/upload/documents/news/KPMG%20Golf%20Economy%20report_final.pdf. [Consulta 15/7/2011].

López, J. M. (2013). *Andalucía será pionera en la innovación deportiva*. Disponible en <http://www.as.com>. [Consulta 26/7/2013].

Lee, J., Kim, H., Ko, Y., y Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54- 63.

Lininger, C. A. y Warwick, D. P. (1984). *La encuesta por muestreo: teoría y práctica*. México: Compañía Editorial Continental.

Lloréns, F. J. y Fuentes, M. (2000). *Calidad Total. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.

López, M. (1996). *Requisitos de un sistema de calidad según las normas ISO 9000*. Madrid: Díaz de los Santos.

López, J. A. (2012). *Calidad total de la materia de educación física: adaptación del modelo EFQM de excelencia. El caso de los centros de enseñanza secundaria obligatoria de la ciudad de granada y su provincia*. Tesis doctoral. Departamento de Educación física y deportiva. Universidad de Granada

Luna-Arocas, R. y Mundina, J. (1998). El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 169-174.

Luque, P. (2011). *Análisis del modelo de uso-visita de los deportistas-turistas de las vías verde andaluzas*. Tesis doctoral. Departamento de Educación Física y deportiva. Universidad de Granada.

- Maine, E., Probert, D., y Ashby, M. (2005). Investing in new materials: A tool for technology managers. *Technovation*, 25(1), 15-23.
- Maloles, C. M. (1997). *The Determinants of Customer Retention*. Thesis Doctoral. The City of University of New York.
- Manzano, V., Rojas, A. J. y Fernández Prados, J. S. (1996). *Manual para encuestadores*. Barcelona: Ariel.
- Mañas, M. A., Giménez, G., Muyor, J. M., Martínez-Tur, V., y Moliner, C. P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2), 243-248.
- Marcelo, J., y Oltra, J. (2005). *Sistemas de información para la gestión de discapacidad y deporte*. Ponencia presentada en el II Congreso de Gestión del deporte, Valencia.
- Markwick, M. C. (2000). Golf tourism development, stakeholders, differing discourses and alternative agendas: the case of Malta. *Tourism Management*, 21, 515-524.
- Marqués, L. (2001). *La calidad en las entidades deportivas. Curso de La calidad las entidades deportivas (Comp.)*, Alcázar de San Juan (Ciudad Real). Consejería de Educación y Cultura. Junta de Comunidades de Castilla La Mancha.
- Marqués, L. (2003). La excelencia en la gestión de entidades deportivas: el modelo EFQM, en *Jornadas sobre la gestión de calidad de las empresas deportivas*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Martínez, R. (1995a). *El método de encuestas por muestreo: Conceptos básicos*. En M. T. Anguera, J. Arnau, M. Ato, R. Martínez, J. Pascual y G. Vallejo, *Métodos de investigación en Psicología* (385-431). Madrid: Síntesis.
- Martínez, R. (1995b). *Diseños muestrales probabilísticos*. En M. T. Anguera, J. Arnau, M. Ato, R. Martínez Arias, J. Pascual y G. Vallejo, *Métodos de investigación en Psicología* (433-484). Madrid: Síntesis.
- Martínez, J. A., y Martínez, L. (2006). La influencia de la experiencia del consumidor en el paradigma de la disconfirmación de expectativas. Un estudio sobre la satisfacción en un servicio deportivo. *XVI Congreso Nacional de ACEDE*. Valencia, Septiembre.
- Martínez-Tur, V., García-Buades, E., Marzo, J. C., y Gosálvez, I. (1998). El nivel de saturación de las instalaciones deportivas como atributo situacional y variable de la calidad: sus relaciones con la satisfacción de los usuarios. *Revista de Psicología del deporte*, 7(13), 135-146.
- Martínez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J. y Tordera, N. (1998). Gestión de la calidad de servicio en restaurantes y satisfacción de los usuarios: la importancia del valor diagnóstico. En R. de Diego and J. D. Valdivieso (Coord.): *Psicología del trabajo: nuevos conceptos, controversias y aplicaciones*. Pirámide, Madrid.
- Membrado Martínez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mira, J. J., Aranaz, J., Lorenzo, S., Rodríguez-Marín, J., y Moyano, S. (2001). Evolución de la calidad percibida por los pacientes en dos hospitales públicos. *Psicothema*, 13(4), 581-585.

- Monje, R. J., y García-Verdugo, J. C. (1997). *Céspedes en campos de golf. Su mantenimiento y otras consideraciones*. Sevilla: Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca.
- Morales Cevidanes, M. A. (2009). *La organización y gestión de las actividades físico deportivas en la Universidad: un caso práctico*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Morales-Sánchez, V. (2003). *Evaluación psicosocial de la calidad de los servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de la variabilidad*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga. España.
- Morales-Sánchez, V. y Correal Naranjo, J. (2003). La calidad en la gestión de los servicios deportivos. En A. Hernández Mendo (Coord.): *Psicología del deporte (vol. 3). Aplicaciones*. Buenos Aires: Efdeportes.com.
- Morales-Sánchez y Gálvez, P. (2011). La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 147-154.
- Moreno-Luzón, M. D., Peris, F. J. y González, T. (2000). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Mundina, J., y Calabuig, F. (1999). El marketing social al servicio de la gestión de calidad: El caso de los servicios públicos náuticos de la Generalitat Valenciana. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 57, 77-83.
- Munn, P. y Drever, C. (1995). *Using questionnaires in small-scale research*. Glasgow: SCR.
- Murray, D. y Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5, 25-43.
- Mulvihill, D. A., Cory, G. L., Garl, R. M., Hirsh, L. A., y Leininger, D. L. (2001). *Golf course development in residential communities*. Washington, DC: The Urban Land Institute.
- Nevado, D., López, V. R., Pérez-Carballo, J. y Zaratiegui, J. R. (2007). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad – productividad*. Madrid: Especial Directivos.
- National Golf Foundation. (1997). *Employee Safety for the Golf Facility*. Florida: National Golf Foundation.
- Nieto, C. N. y Ros, L. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de la Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 900. *Presentando en X Congreso de Ingeniería y Organización. Valencia*.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. J. (1995). *Teoría psicométrica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Nuvíala, A., Ruiz, F. y García, M. E. (2006). Integración metodológica. Método de análisis de la imagen de las organizaciones deportivas en el deporte escolar en la comarca Ribera Baja del Ebro. *Retos. Nuevas perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*, 9, 32-39.

- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Nuviala, R., González, J. A. y Fernández, A. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas EPOD. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 18, 82-87.
- Observatorio Turístico del Patronato Provincial de Turismo (Diputación de Cádiz). (1997). Análisis socioeconómico de la Ryder Cup 97: especial incidencia en la provincia de Cádiz. *Cádiz: Diputación de Cádiz*, 30.
- Observatorio Turístico de la Comunidad de Valencia (2011). Turismo de golf en la Comunitat Valenciana. *Conselleria de Turisme, Cultura i Esport, noviembre*, 1-18.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty?, *Journal of Marketing*, 63 (special issue). 33-44.
- Ong, T. F., Hoe, W. E., Mea, K. K., y Musa, G. (2010). Destination preferences and travel behaviour among golf tourists in Malaysia. *International Conference on Science and Social Research*, 5773912, 884-889
- Ortega, E. (1986). Presente y futuro del turismo de golf en España. *En Estudios Turísticos. Ministerio de Economía y Hacienda*. 90, 23-46.
- Padilla, J. L., González, A., y Pérez, C. (1998). Elaboración del cuestionario. En A. J. Rojas, J. S. Fernández y C. Pérez (editores), *Investigar mediante encuestas. Fundamentos Teóricos y Aspectos Prácticos*. Madrid: Síntesis. 115-140.
- Padrón, V. (1996). Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad. *Esic Market*, 548 (Julio-Septiembre), 147-158.
- Paníza, J. L. (2005). *La percepción social del golf en Andalucía*. Málaga: Consejería de Comercio, Turismo y Deporte.
- Paníza, J. L. (2010). *Empleo y formación en los campos de golf de Andalucía*. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. (1988). A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Realting*, 64(1), 12-40.
- Parks, J., y Zanger, B. R. (1990). *Sport and Fitness Management: career strategies and profesional content*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Parkes, M. (1996). Golf courses benefit the environment. *Parks and Recreation*, 31(4), 7-9.
- Pastor, J. (2007). *Modelo de Gestión de Calidad en Instituciones Sanitarias. Inegrande los modelos de gestión EFQM y CMI*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Pestana, C., Butlerb, R., y Correia, A. (2010). The length of stay of golf tourism: A survival analysis. *Tourism Management*, 31(1), 13-21.

Pérez, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente*. Calidad total. Madrid: ESIC.

Pérez, C., Fernández, J. S., y Rojas, A. (1998). *Investigar mediante encuestas: Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Madrid: Síntesis.

Pérez, A. (2001). Modelo y sistema de evaluación de la Empresa Cubana de Alto Desempeño. En *Seminario Iberoamericano para la Ciencia y la Innovación*. La Habana. Cuba.

Petrick, J. F. (2002). An examination of golf vacationers novelty. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 384-400.

Petrick, F., Backman, S., Bixler, R., and Norman, W. (2001). Analysis of golfers motivations and constraints by experience use history. *Journal of Leisure Reserch*, 33(1), 56-70.

Petrick, J. F., y Backman, S. J. (2002). An examination of the determinants of golf travelers satisfaction. *Journal of Travel Research* 40(3), 252-258.

Pestana, C., Butler, R., y Correia, A. (2010). The length of stay of golf tourism: A survival analysis. *Tourism Management*. 31(1), 13–21.

Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. Nueva York: Harper & Row.

Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1984a). En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos. Barcelona: Folio.

Peyker, I. (1993). Sport and Ecology. En Riiskjaer S. (ed.) *Sport and Space*, Council of Europe, Copenhagen.

Philip, G., y Hazlett, S. (1997). The measurement of service quality: A new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Bradford. 14 (3), 260-280.

Priestley, G. K., y Sabi, J. (1987). The role of golf as a tourist attraction: the case of Catalonia. Spain. *Acts of the meeting of the comision of Geography of Tourism, Leisure and Recreation of the International Geographical Union*. Sousse. Tunisia.

Priego de Montijano, R., Gómez-Lama. M., y Recio J. M. (2006). *El golf y su entorno en Andalucía*. Andalucía: Cajamar – Real Federación de Golf de Andalucía.

Prietsley, G. K. Y Sabi, J. (1993). El medio ambiente y el golf en Cataluña: problemas y perspectivas. documents d'analisi geogràfica, 23, 45-74.

Proctor, S. (2000). Golf Tourism Research III Convención Mundial de Golf. Jerez de la Frontera (Cadiz). *Sports Marketing Surveys Lt*.

Quintanilla, I. (2002). *Psicología social del consumidor*. Valencia: Promolibro.

Quivy, R., y Van Campenhoudt, L. (2001). *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.

Ramiro, J. (2003). Acciones I+D en materia de gestión deportiva. En *Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva en Castilla-La Mancha: Reflexiones sobre el Futuro*. 101-104. Toledo: Consejería de Educación y Cultura. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

- Ramos, J., Martínez-Tur, V., y Peiró, J. M. (1997). *Uso de instalaciones deportivas y satisfacción de los usuarios*. Valencia: Nau llibres.
- Real Federación Andaluza de Golf. (2015). *Datos estadísticos del golf en Andalucía en 2015*. Disponible en <http://www.rfag.es>. [Consulta 23/5/2015].
- Real Federación Española de Golf. (2012). *Datos estadísticos del golf en 2012*. Disponible en <http://www.rfeg.es>. [Consulta 1/7/2012].
- Real Federación Española de Golf. (2012). *Libro verde de golf*. Disponible en <http://www.rfeg.es>. [Consulta 8/9/2012].
- Real Federación Española de Golf. (2011). *Datos estadísticos del golf en 2011*. Disponible en <http://www.rfeg.es>. [Consulta 14/7/2011].
- Real Federación Española de Golf. (2015). *Datos estadísticos del golf en 2015*. Disponible en <http://www.rfeg.es>. [Consulta 11/6/2015].
- Reboloso, E., Salvador, C., Fernández, B., y Cantón, P. (2003). Análisis de la percepción y expectativas de los usuarios y su impacto en la satisfacción. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13(3), 5-18.
- Reeves, C. A., y Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyal-Based Management, *Harvard Business Review*, 71 (March-April), 64-73.
- Requejo, J. (2007). Turistas: del concepto legal a la compleja realidad actual panorama español. *Estudios Turísticos*, (172-173), 147-156.
- Ríal, A., Varela, J., Braña, T., y Lévy, J. P. (2000). El valor de la marca a partir de su relación con el consumidor. *Psicothema*, 12, 247-254.
- Riquel, F. (2007). *La Teoría Institucional de las Organizaciones*. Estado de la cuestión. Dirección de Empresa y Marketing. Universidad de Huelva. Tesina.
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, E. S., y Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27, 94-104.
- Ruiz, I. (1999). Sociedad y Deporte. Reestructuración y consecuencias deportivas. *Investigación Social y Deporte*, 2 (5), 17-39.
- Ruiz, C. (2001). Gestión de la calidad del servicio. *Revista digital, Control de la gestión*. Disponible en <http://www.5campus.com/lección/calidadser>. [Consultado el (7/3/2012)].
- Ruiz, P., Alcalde, J., y Landa, J. I. (2006). *Gestión Clínica en Cirugía*. Madrid: Arán Editores.

Salkind, N. J. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.

Salvador, C. M. (2008). *Calidad de servicios: el camino hacia la fidelidad del consumidor*. Almería: Universidad de Almería.

Sánchez, M. (1998). El turismo del golf y su impacto en el medio ambiente y en los recursos naturales. Propuestas para su ordenación en el litoral almeriense. *Encuentro medioambiental almeriense: en busca de soluciones*. Almería.

Sartori, G. (1997). *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Madrid: Ed. Taurus.

Schlesinger, L., y Heskett, J. (1991). The Service-Driven Service Company, *Harvard Business Review*, (september-october), 71-81.

Segado, F. (2009). *El papel de los incidentes críticos en el complemento de la información sobre la calidad de los servicios, en las instalaciones de ocio náutico de la Región de Murcia: relación entre percepción de la calidad, satisfacción y lealtad del Hacia un modelo de seguridad, funcionalidad deportiva y satisfacción de sus usuarios -consumidor*. Tesis Doctoral, Departamento de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Universidad Católica San Antonio, Murcia.

Serrano, V., Rial, A., García, O., y Gambau, V. (2011). El perfil de usuario en clubes de golf sociales-mixtos con campos de 9 hoyos en Galicia: un intento de segmentación desde la perspectiva de género. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 131-138.

Serrano, V., Rial, A., García, O., y Hernández-Mendo, A. (2010). La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España. *Apunts. Educación Física y Deporte*, 102(4), 96-106.

Serrano, V. (2013). *Diseño y elaboración de una herramienta de gestión para evaluar la calidad percibida de los usuarios en clubes de golf*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias del Deporte y la Educación Física Departamento de Educación Física y Deportiva. Universidad de la Coruña.

Seto, D. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala Intenciones de comportamiento, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 189-204.

Seto, D. (2004). *De la calidad de servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: Esic Editorial.

Shonk, D. J., and Chelladurai, P. (2008). Service Quality, Satisfaction, and Intent to Return in Event Sport Tourism. *Journal of Sport Management*, 22(5), 587-602.

Sierra, R. (2003). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios* (14.a ed.). Madrid: Thomson.

Svendsen, L. (2014). *Análisis del Turismo de Golf en la Costa del Sol*. Trabajo Fin de Grado. Facultad de Turismo. Universidad de Málaga

Taylor, S., y Bogdan, R. (1992). *Entrevistas*. Barcelona: Paidós.

Teruelo, B. (2002). Situación del deporte municipal en Euskadi: Análisis y perspectivas. En *Conferencia presentada en Encuentro de deporte regional: Deporte y Municipio*. Cuenca: Junta de Comunidades de Castilla La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.

Thomas, J. R., y Nelson, J. K. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. Badalona: Paidotribo.

Travelinnova (2015). *España se consolida como punto de referencia para los turistas de golf*. Disponible en <http://www.travelinnova.es/es/ultimas-noticias/espana-se-consolida-como-punto-de-referencia-para-los-turistas-de-golf>. [Consultado el (29/6/2015)].

Triadó, X., Aparicio, P., y Rimbau, E. (1999). Identification of factors of customer satisfaction in municipal sport centres in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *The cyber-journal of sport marketing*, 3 (4). Disponible en <http://pandora.nla.gov.au/nphwb/19991031130000/http://www.cjsm.com/vol3/triado34.htm>. [Consultado el (7/4/2014)].

Tsitskari, E., Tsiotras, D., y Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 623-631.

Turespaña, Aymerich Golf management e International Golf Travel Market (2005). *Estudios sobre turismo de golf*. Madrid: Real Federación Española de Golf.

Urra, J. C. (2000). *Principios de la calidad. La calidad hoy: principios, modelos, sistemas*. (Sin editar) Zaragoza: Tecnodeporte.

Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Business School.

Valor-Segura, I., Expósito, F. y Moya, M. (2009). Desarrollo y validación de la versión española de la Spouse-Specific Dependency Scale (SSDS). *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 9, 479-500.

Venerandi, M. (2012). *Propuesta de un modelo gráfico de análisis aplicado en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*. Tesis Doctoral. Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal. Universidad de Castilla-La Mancha.

Vera, J. F., López-Palomeque, F., Marchena, M. y Antón, S. (1997). Análisis territorial del turismo. *Barcelona: Ariel Geografía*, 435.

Vierna, L. (2006). *Presentación de Golf. Módulo 8: Master y Curso de Experto en Gestión de Campos de Golf*. Universidad Europea de Madrid, Madrid.

Vierna, L. (2008). *Datos numéricos sobre la situación del mercado del golf en el mundo, Europa y España*. Madrid: Global Golf Company. Disponible en <http://www.globalgolf.es/descargas.php>. [Consultado el (14/6/2013)].

Villar, A. (2008). Los espacios de golf en el litoral de Andalucía: Patrones espaciales y evolución en el período 1998-2004. *Eria: Revista cuatrimestral de geografía*, 76, 247-266.

Villar, A. (2011). *Territorio, turismo y paisaje. El proceso de urbanización en el litoral de Andalucía. El papel de los campos de golf*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.

Voces, C. (2005). *Modelización de la calidad de servicio y la lealtad del cliente en hostelería*. Tesis doctoral. Universidad de Santiago de Compostela, España.

Wakefield, K. L., y Blodgett, J. G. (1996). The effect of the servicescape on customer's behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 45-61.

Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., Dukerich, J. M., Core, D. C., Dickson, K. E., y Jourdan, J. S. (2005). Sport and organizational studies: Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 182– 210.

Won, D., Hwang, S., y Kleiber, D. A. (2009). How do golfers choose a golf course? Aconjoint analysis of influencing factors. *Journal of Park and Recreation Administration*, 27(2), 1-16.

Wu, K., Ye, M., y Zeng T. (2010). The relationship between factors of golf facilities and satisfaction of inbound golfers: An empirical study on Mainland China. *International Conference Management and Service Science (MASS)*.

Yanguas, G. y Gómez, A. (2009). Régimen jurídico de los campos de golf. *Revistas de Real Federación Española de Golf*, Noviembre, 72-75.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., y Berry, L. L. (1992) *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Zeithaml, V. A., Berry, L., y Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60(April), 31-46.

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

1. Tabla 1. Volumen de la economía del golf en España. Fuente: Elaboración a partir de Aymerich Consulting Management (2007)
2. Tabla 2. Número de clubes registrados en España.
3. Tabla 3. Número de campos de golf por Comunidad Autónoma (RFEG, 2015)
4. Tabla 4. Número campos en España a 1 de Enero 2015 (RFEG, 2015)
5. Tabla 5. Estructura de ingresos de un campo de golf (Ministerio de Economía, 2001)
6. Tabla 6. Comunidades que superan los 10.000 federados (RFEG, 2015)
7. Tabla 7. Leyes y decretos relacionados con el golf por Comunidad Autónoma
8. Tabla 8. Valoración de las instalaciones de golf en Andalucía. (Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2005)
9. Tabla 9. Campos de golf públicos de Andalucía
10. Tabla 10. Cronograma
11. Tabla 11. Universo total de campos de golf y clubes de Andalucía
12. Tabla 12. Muestra de campos de golf a evaluar por provincia
13. Tabla 12. Variables independientes y dependiente del cuestionario de calidad del cliente externo
14. Tabla 14. Descriptiva de los campos de golf participantes en la encuesta sobre la calidad de los servicios
15. Tabla 15. Descriptiva del uso del campo de golf
16. Tabla 16. Descriptiva de la opinión de los servicios del campo de golf (1ª parte)(Preguntas 1-8)
17. Tabla 17. Descriptiva de la opinión de los servicios del campo de golf (2ª parte)(Preguntas 9-16)
18. Tabla 18. Descriptiva de la opinión de los servicios del campo de golf (3ª parte)(Preguntas 17-22)
19. Tabla 19. Descriptiva de la opinión de los servicios del campo de golf (Continuas) (1ª parte)
20. Tabla 20. Descriptiva de la opinión de los servicios del campo de golf (Continuas) (2ª parte)
21. Tabla 21. Descriptiva de las características sociodemográficas
22. Tabla 22.(a) Descriptiva de las variables de satisfacción-fidelización (Preguntas 1-8)
23. Tabla 23.(b) Descriptiva de las variables de satisfacción-fidelización(Preguntas 9-13)
24. Tabla 24. Descriptiva de la variable áreas descuidadas
25. Tabla 25. Descriptiva de la satisfacción general como cliente de este campo
26. Tabla 26. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el aparcamiento debe ser seguro
27. Tabla 27. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si las instalaciones integradas en el campo deben ser limpias y ordenadas
28. Tabla 28. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si debe facilitarse información sobre las normas del campo, la dirección, etiqueta, horarios, etc
29. Tabla 29. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores
30. Tabla 30. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el campo debe ofrecer competiciones, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio
31. Tabla 31. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el campo debe ofrecer servicios de restauración (comida y bebida)
32. Tabla 32. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si la tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios
33. Tabla 33. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el equipamiento de la tienda de golf debe ser de alta calidad (carros y palos)
34. Tabla 34. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si las normas del club y las reglas de etiqueta deben ser respetadas

35. Tabla 35. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados (diseño, paisaje, obstáculos y elementos del campo)
36. Tabla 36. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas (tee de salida, green, bunkers)
37. Tabla 37. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si debe haber suficientes fuentes de agua en el campo
38. Tabla 38. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si debe haber en el campo un adecuado suministro de equipos de apoyo (rastrillos, cubos de arena)
39. Tabla 39. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el personal del campo de golf debe ser experimentado y cualificado
40. Tabla 40. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el personal del campo de golf debe ser cordial
41. Tabla 41. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el personal del campo de golf debe ser sensible a las necesidades de los clientes
42. Tabla 42. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el personal del campo de golf debe ser presentable y fácilmente identificable
43. Tabla 43. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si tiene el club zona social
44. Tabla 44. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si esta el club preparado para personas de movilidad reducida
45. Tabla 45. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si la pág. web del campo ofrece información de todos los servicios que presta
46. Tabla 46. Tabla de contingencia entre expectativas y funcionamiento de si el estado de los greens SIEMPRE está en perfectas condiciones
47. Tabla 47. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según el país donde residían
48. Tabla 48a. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según la edad (continua)
49. Tabla 48b. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según la edad (categórica) (1ª parte)
50. Tabla 49. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según edad (categórica) (2ª parte)
51. Tabla 50. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según sexo
52. Tabla 51. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según el país de nacimiento
53. Tabla 52. Análisis bivalente de las variables de satisfacción según si estaban conformes con la relación calidad-precio
54. Tabla 53. Correlaciones entre las variables de satisfacción
55. Tabla 54. Estimación de los parámetros del modelo logístico multinomial para los conglomerados
56. Tabla 55. Variables independientes del cuestionario de las características de los gerentes
57. Tabla 56. Variables independientes del cuestionario de los servicios prestados
58. Tabla 57. Descriptiva del cuestionario de servicios prestados (1ª parte)
59. Tabla 58. Descriptiva del cuestionario de servicios prestados (2ª parte)
60. Tabla 58. Descriptiva de las características sociodemográficas
61. Tabla 59. Descriptiva del cuestionario sobre la gestión del campo (1ª parte)
62. Tabla 60. Descriptiva del cuestionario sobre la gestión del campo (2ª parte)
63. Tabla 61. Descriptiva del cuestionario sobre la gestión del campo (3ª parte)
64. Tabla 62. Descriptiva de la valoración final de la experiencia de los gerentes
65. Tabla 63. Análisis bivalente de la satisfacción general del gerente con respecto a las variables satisfacción de los usuarios
66. Tabla 64. Características del mantenimiento del campo de golf
67. Tabla 65. Descriptiva de las características sociodemográficas

68. Tabla 66. Descriptiva del cuestionario sobre el mantenimiento de los campo de golf (1ª parte)
69. Tabla 67. Descriptiva del cuestionario sobre el mantenimiento de los campo de golf (2ª parte)
70. Tabla 68. Valoración general de Greenkeepers
71. Tabla 69. Análisis bivalente de la satisfacción general del greenkeeper según las variables satisfacción

FIGURAS

1. Figura 1. Imagen de un torneo de golf de 1925
2. Figura 2. Logo de un típico jugador británico de golf
3. Figura 3. Plan de promoción del golf para niños
4. Figura 4. Parque deportivo La Garza (Linares)
5. Figura 5. La Cañada golf (Cádiz)
6. Figura 6. Publicidad de Turismo de Golf en Andalucía en 2009
7. Figura 7. Vista de Gibraltar desde Alcaidesa Golf
8. Figura 8. Isla Canela golf en Huelva
9. Figura 9. Marbella Golf Club
10. Figura 10. Logo de promoción del golf en Andalucía
11. Figura 11. Alcaidesa golf como publicidad del Andalucía IAGTO Trophy 2005
12. Figura 12. Dos jugadores del Master de Andalucía 2010 en Valderrama (Cádiz)
13. Figura 13. Logo del Open de España 2010 en el Real club de Golf de Sevilla
14. Figura 14. Señalización de instalaciones de golf
15. Figura 15. Logo de instalación de golf
16. Figura 16. Campo de golf de Andalucía junto a la playa. Alcaidesa Golf
17. Figura 17. Puesta de sol en un campo de golf. Costa Ballena Golf (Cádiz)
18. Figura 18. Señalización de las instalaciones de golf dentro de un club social
19. Figura 19. Campaña de promoción del turismo de golf en Andalucía en 2011
20. Figura 20. Volvo Master 2011 en Finca Cortesín (Málaga)
21. Figura 21. Resumen de los 3 estudios realizados en la tesis
22. Figura 22. Flamingo Golf (Marbella)
23. Figura 23. Puntuación media y su intervalo de confianza al nivel del 95% de las expectativas y funcionamiento del campo para cada una de las variables de calidad de los servicios
24. Figura 24. Tamaños de conglomerados obtenido mediante un análisis de cluster bietápico
25. Figura 25. Importancia de las variables discriminatorias
26. Figura 26. Granada golf
27. Figura 27. Valores medios de las variables de satisfacción según si tenía Pitching Green
28. Figura 28. Valores medios de las variables de satisfacción según si ofrecía clases individuales
29. Figura 29. Valores medios de las variables de satisfacción según si ofrecía trolleys eléctricos.
30. Figura 30. Valores medios de las variables de satisfacción según si tenía Pitching Green
31. Figura 31. Valores medios de las variables de satisfacción según si ofrecía clases individuales
32. Figura 32. Valores medios de las variables de satisfacción según si ofrecía trolleys eléctricos
33. Figura 33. Valores medios de las variables de satisfacción según si el campo de golf tenía almacén deportivo
34. Figura 34. Valores medios de las variables de satisfacción según si el campo de golf tenía control de acceso
35. Figura 35. Valores medios de las variables de satisfacción según si el campo de golf tenía servicio de guardería
36. Figura 36. Valores medios de las variables de satisfacción según el uso principal que se le da al campo de golf
37. Figura 37. Valores medios de las variables de satisfacción según si el personal que trabaja en el campo de golf recibe formación
38. Figura 38. Valores medios de las variables de satisfacción según la propuesta que dedica más tiempo en la

gestión del campo de golf

- 39. Figura 39. Valores medios de las variables de satisfacción según se realiza alguna campaña de captación de clientes
- 40. Figura 40. Valores medios de las variables de satisfacción según si el gerente ha tenido problemas con algún trabajador del campo de golf
- 41. Figura 41. Equipo de mantenimiento trabajando en el campo
- 42. Figura 42. Real Club de Golf de Sotogrande
- 43. Figura 43. El personal de mantenimiento poniendo el campo en perfectas condiciones
- 44. Figura 44. Corte de la hierba del Green
- 45. Figura 45. Imagen de Parador Golf (Málaga)
- 46. Figura 46. Open Andalucía de golf de 2009
- 47. Figura 47. Valores medios de las variables de satisfacción según si el greenkeeper ha tenido problemas con algún trabajador del campo de golf

ANEXO 1. SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN-COLABORACIÓN EN EL ESTUDIO



NOMBRE DE CAMPO

NOMBRE DEL GERENTE

Mi nombre es Marcos Pradas García. Soy Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y estoy realizando mi tesis de investigación en la Universidad Pablo Olavide (UPO).

Mi estudio versa sobre “Satisfacción de los clientes de campos de golf en Andalucía. La medición de la calidad en la atención y servicios prestados”. Para ello me pongo en contacto con usted para solicitar su ayuda.

Esta idea es motivada debido al gran incremento del número de campos de golf en nuestra comunidad y la reciente aprobación del actual Decreto 309/2010, de 15 de junio, en referencia a los campos de golf. De ahí surge la necesidad de medir la calidad de los campos de golf andaluces en función de la opinión de los usuarios, así como la opinión de los gerentes de estos campos sobre los servicios ofrecidos. (Adjunto pdf con informe de la propuesta del estudio)

Los objetivos que se plantean en mi estudio son :

- Conocer la opinión de los usuarios de los campos de golf andaluces, para ello les pasaremos un cuestionario [cuestionario 1].
- Conocer la opinión de los gerentes de los campos de golf andaluces, sobre los servicios que ofrecen sus campos. [cuestionario 2].
- Conocer el tipo y fórmulas de gestión que realiza el gestor en su campo [cuestionario 3].
- Conocer la opinión de los greenkeepers, en cuanto al tiempo de trabajo invertido en los campos para tenerlos en perfecto estado [cuestionario 4].

Dada su experiencia y conocimiento en este ámbito, su participación será fundamental para llevar a cabo este trabajo y por tanto solicitamos le solicitamos su ayuda para poder realizar este estudio en su club.

Tal colaboración consiste en :

- Facilitarnos el acceso a su club para poder pasar los cuestionarios a sus clientes/usuarios (cuestionario 1)
- Colaborar con nosotros respondiendo a los cuestionarios 2y 3

Si necesita algún tipo de detalle se puede poner en contacto conmigo en marcos_pradas@hotmail.com o en el 658861352/625151277

Atentamente

Un cordial saludo

Marcos Pradas García

* Posteriormente la tesis pasó a llamarse: “Análisis de la calidad de los servicios prestados de los clientes internos y externos de los campos de golf en Andalucía”

ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LOS CAMPOS DE GOLF

Por favor ayúdenos a evaluar los servicios de los campos de golf rellenando este cuestionario. Ello no debe llevarle mas de 5 minutos. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales y reflejará sus opiniones.

Se establecen 3 bloques de opinión:

- 1) Uso del campo de Golf,
- 2) Opinion sobre la calidad de los servicios del campo de golf y
- 3) Caracteristicas sociodemográficas

1.- USO DEL CAMPO DE GOLF

Por favor SEÑALE la respuesta más acorde

1. ¿Cuál es la principal razón por la que asiste a este campo?
 - ☐ Golf de ocio
 - ☐ Competiciones de golf
 - ☐ Prácticas
 - ☐ Evento social
 - ☐ Otros _____
2. ¿Es usted socio de este campo de golf?
 - ☐ Si
 - ☐ No
3. ¿A qué distancia está el campo de golf de su casa?
 - ☐ 5 km o menos
 - ☐ Más de 5 a 10 km
 - ☐ Más de 10 a 40 km
 - ☐ Más de 40 km
4. Como media, ¿con que frecuencia visita el campo?
 - ☐ Ocasionalmente (sólo períodos vacacionales)
 - ☐ <1 al mes
 - ☐ 1 - 2 veces al mes
 - ☐ 3 - 4 veces al mes
 - ☐ > 4 veces al mes
5. ¿Cuánto tiempo pasa en el campo?
 - ☐ < 3 horas
 - ☐ 3 - 4 horas
 - ☐ 4 - 5 horas
 - ☐ > 5 horas
6. Normalmente, ¿a qué hora comienza a jugar?
 - ☐ Antes de las 9:00h
 - ☐ 9:00h - 12:00h
 - ☐ 12:00h - 15:00h
 - ☐ Después de las 15:00h
7. ¿Cuántos días de la semana juega habitualmente?
 - ☐ Los días laborables
 - ☐ Sábados
 - ☐ Domingos
 - ☐ Toda la semana
 - ☐ Fines de semana completos
 - ☐ Algún día laboral y algún día del fin de semana

- Periodos vacacionales
- Otros _____

8. ¿Cuándo empezó a jugar en este campo?

- < 1 mes
- 1 - 6 meses
- 6 - 1 año
- 1 - 2 años
- 2 - 5 años
- > 5 años

2.- OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL CAMPO DE GOLF

A continuación se recogen algunas frases. Como cliente de este campo va a realizar la **comparativa** entre las expectativas de cómo espera que se esté gestionando el campo (A-expectativas) y cómo cree que realmente está funcionando el campo (B-Funcionamiento). La evaluación es de 1 (en desacuerdo) a 5 (absolutamente de acuerdo).

POR FAVOR MARQUE “X” tanto en la casilla de expectativas (A) como en la de funcionamiento (B) con la valoración con la que esté más de acuerdo.

1. En desacuerdo ----- 5. Absolutamente de acuerdo

A- EXPECTATIVAS					PREGUNTA	B- FUNCIONAMIENTO				
1	2	3	4	5	1. El aparcamiento debe ser seguro	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. El aparcamiento debe ser adecuado	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. Las instalaciones integradas en el campo deben estar limpias y ordenadas (tienda, sala)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. Debe facilitarse información sobre las normas del campo, la dirección, etiqueta, horarios etc.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. El campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. El campo debe ofrecer competiciones, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. El campo debe ofrecer servicios de restauración (comida y bebida)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. La tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9. El equipamiento de la tienda de golf debe ser de alta calidad (carros y palos)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10. Las normas del club y las reglas de etiqueta deben ser respetadas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	11. El campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados (diseño, paisaje, obstáculos y elementos del campo)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	12. Todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas (tee de salida, green, bunkers)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	13. Debe haber suficientes fuentes de agua en el campo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	14. Debe haber en el campo un adecuado suministro de equipos de apoyo (rastrillos, cubos de arena)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	15. El personal del campo de golf debe ser experimentado y cualificado	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16. El personal del campo de golf debe ser cordial	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	17. El personal del campo de golf debe ser sensible a las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	18. El personal del campo de golf debe ser presentable y fácilmente identificable	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19. Tiene el club zona social	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	20. Esta el club preparado para personas de movilidad reducida	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21. La página web del campo ofrece información de TODOS los servicios que presta	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	22. El estado de los greens SIEMPRE está en perfectas condiciones	1	2	3	4	5

3.- CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

1. Localidad donde reside habitualmente _____
2. País _____
3. Edad _____
4. Género Hombre Mujer
5. País de nacimiento _____
6. ¿Cuál es su handicap? _____

1.Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas	1	2	3	4	5
2.Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo					
3.Animaré a mi familia y amigos a jugar en este campo de golf					
4.Para cualquier servicio que pudiera necesitas considerare este campo de golf como la primera opcion					
5.En los proximos años jugaré más en este campo de golf					
6. En los proximos años jugaré menos en este campo de golf					
7.Puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios					
8.Aunque los precios sean más altos jugare en este campo de golf					
9.Estoy disuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo					
10.Cambiare a otr campo de golf si tengo un problema con el servicio					
11.Si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes/ personas					

12.Si tengo un problema con este campo de golf reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios					
13.Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf					

A. ¿La relación calidad-precio de la salida al campo es adecuada? **Si** **No**

B. ¿Considera que existen áreas del campo **descuidadas**? (señale las que considere)

Campo de practicas

Pitching green

Putting green

Calle

Bunker

Rough

Green

Basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, por favor indique como se **siente en general** como cliente de este campo:

Muy Insatisfecho					Muy Satisfecho				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Gracias por su tiempo

CUESTIONARIO SERVICIOS PRESTADOS POR LOS CAMPOS DEL GOLF DE ANDALUCÍA

Por favor, señale con (x) los servicios que ofrece su campo de golf

1. **Nombre** del campo de golf _____

2. **Número de socios** que tiene el campo (si no lo recuerda indique el número aproximado) _____

3. La oferta del **programa de actividades** de su club son

- ☐ Solo relacionadas con el Golf
- ☐ Relacionadas con el Golf y otras actividades
- ☐ Existe escuela de golf
- ☐ Green fee _____ €

4. Tarifas

- ☐ Existen precios especiales para los socios
- ☐ Hay algún tipo de abono para los usuarios
- ☐ Existen acuerdos con otros campos

5. **Descripción** del tipo de campo de su club

- ☐ N° de hoyos _____
- ☐ Existe Putting green
- ☐ Existe Chipping green
- ☐ Tiene Pitching green
- ☐ Existe Campo de prácticas (driving range) Tiene green fee SI NO

6. Algunos servicios **relacionados con el campo** que tiene el club son

- ☐ Alquiler de material
- ☐ Buggys
- ☐ Clases individuales
- ☐ Clases de grupos
- ☐ Casa Club
- ☐ Cuarto de palos
- ☐ Guardarropa (alquiler de taquilla)
- ☐ Tienda
- ☐ Trolley carritos manuales
- ☐ Trolleys eléctricos
- ☐ Otros _____

7. Oferta de **espacios complementarios** (basado en CNID-2005)

- ☐ Vestuarios
- ☐ Aseos
- ☐ Almacén deportivo
- ☐ Grada para espectadores

8. Oferta de otros **servicios auxiliares** (basado en CNID-2005)

- ☐ Almacén general
- ☐ Aparcamiento
- ☐ Aula de formación
- ☐ Baño turco
- ☐ Bar
- ☐ Centro médico
- ☐ Centro integrado de carácter sociocultural o comercial
- ☐ Control de acceso

- Ducha ciclónica
- Enfermería
- Estética
- Fisioterapia
- Guardería
- Hidromasaje
- Hotel
- Ludoteca
- Masaje
- Oficinas
- Peluquería
- Restaurante
- Sala de exposiciones
- Sala de lectura
- Salón de actos
- Sauna
- Servicios comerciales
- Servicio de extinción de incendios
- Taller de mantenimiento
- Transporte colectivo
- Zona infantil
- Otros _____

9. Información general en **página web** del campo

- Mapa de cómo llegar
- Tiene visita virtual
- Contacto (email, teléfono, persona de contacto)
- Presenta mapa del campo
- Implantación de guías interactivas FLASH CADDY para campos de golf andaluces
- Todos los servicios ofertados por el club se recogen en la página web

Gracias por su colaboración

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF

Por favor ayúdenos a **analizar** algunos aspectos de su gestión como **GERENTE** en el campo de golf rellenando este cuestionario. Ello no debe llevarle mas de 5 minutos.

Sus respuestas serán **anónimas y confidenciales** y reflejará sus opiniones

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

1. Nombre del campo de golf donde trabaja _____
2. Provincia donde se encuentra el campo _____
3. Género del gerente Hombre Mujer
4. Edad _____
5. Idiomas que domina con soltura
Inglés Frances Alemán Otros _____

Por favor SEÑALE la respuesta más acorde

1. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el campo?**
 - ☐ Más de 6 meses
 - ☐ Menos 1 año
 - ☐ Más de un año
 - ☐ Más de 2 años
 - ☐ Más de 3 años
 - ☐ Otros _____
2. **¿Cuáles son los periodos en los que su campo tiene mayor demanda?**
 - ☐ Primavera
 - ☐ Verano
 - ☐ Otoño
 - ☐ Invierno
3. **¿Qué actividades ofrece el campo?**
 - ☐ Escuela
 - ☐ Torneos
 - ☐ Uso del socio
 - ☐ Otros _____
4. **¿Cuál es el tipo de gestión del campo?**
 - ☐ Directa (el propio club)
 - ☐ Indirecta (empresa externa)
 - ☐ Mixta
5. **¿Qué tipo de gestión tiene el restaurante del club?**
 - ☐ Directa (el propio club)
 - ☐ Indirecta(empresa externa)
 - ☐ Mixta
 - ☐ No hay restaurante

6. ¿Cuál es el principal plan de uso? Enumere en orden de prioridad de 1 a 5

- ☐ Social _____
- ☐ Lúdico _____
- ☐ Profesional _____
- ☐ Escuela _____
- ☐ Competición _____

7. ¿Cuánto personal de forma directa trabaja todo el año?

- ☐ 1-10 trabajadores
- ☐ 11-20 trabajadores
- ☐ 21-30 trabajadores
- ☐ 31-40 trabajadores

8. ¿Ofrece algún programa de formación a sus empleados?

- ☐ No ☐ Si ¿De qué tipo? _____

9. En su día a día ¿a cuáles de estas propuestas dedica más tiempo en su gestión? Indique el orden, siendo el 1 al que más tiempo dedica.

- ☐ Problemas con trabajadores _____
- ☐ Control de empresas contratadas _____
- ☐ Mantenimiento del campo _____
- ☐ Contacto con el socio _____
- ☐ Trato con proveedores _____
- ☐ Solución de problemas _____
- ☐ Otros _____

10. ¿Qué actividades son las más rentables para el campo?. Indique el orden, siendo el 1 la que sea más rentable.

- ☐ Gestión del club _____
- ☐ Escuela _____
- ☐ Competición Profesional _____
- ☐ Organización de eventos sociales _____
- ☐ Organización de eventos deportivos amateur _____

11. ¿Qué tipo de usuario es más habitual en su campo?. Indique el orden, siendo el 1 el usuario más habitual.

- ☐ Socio _____
- ☐ Cliente esporádico _____
- ☐ Cliente invitado por un socio _____
- ☐ Nacional _____
- ☐ Extranjero _____

12. ¿ Realiza alguna campaña de captación de clientes o de fidelización de socios para su campo?

- ☐ Si realizamos campaña de captacion de clientes
- ☐ No realizamos campaña de captación de clientes
- ☐ Si realizamos actividades de fidelizacion de socios
- ☐ No realizamos actividades de fidelización de socios
- ☐ Cuales _____

13. ¿Ha tenido algún problema con alguno de los siguientes agentes?. Indique de qué tipo y cómo lo ha resuelto

- ☐ Socio _____
- ☐ Trabajador _____
- ☐ Proveedor _____
- ☐ Cliente esporádico _____
- ☐ Otros _____

14.

15. Desde su experiencia ¿qué considera más importante dentro de la dirección de un campo de golf? Enumere 5 aspectos por orden de prioridad

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

16. ¿Conoce el Decreto 309/2010 que regula las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf en Andalucía?

- ☐ Si ☐ No

17. ¿Posee el campo la certificación de calidad ISO 9000?

- ☐ Si
☐ Trámites avanzados
☐ Periodo de Iniciación de trámites
☐ No

16. ¿Tiene implantado el campo un sistema integrado de gestión ambiental homologado de acuerdo con la norma ISO 14000 o similar?

- ☐ Si
☐ Trámites avanzados
☐ Periodo de Iniciación de trámites
☐ No

17. ¿Posee el campo la denominación de interés turístico?

- ☐ Si
☐ Trámites avanzados
☐ Periodo de Iniciación de trámites
☐ No
☐ ¿Qué características le faltan? _____

Basado en toda su experiencia como GERENTE del campo de golf, por favor indique cómo se siente en general en su puesto:

Muy Insatisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Gracias por su tiempo

ENCUESTA SOBRE EL MANTENIMIENTO DE LOS CAMPOS DE GOLF

Por favor ayúdenos a analizar algunos aspectos sobre el cuidado del campo donde usted ocupa el puesto de GREENKEEPER del campo de golf rellenando este cuestionario. Ello no debe llevarle mas de 5 minutos.

Sus respuestas serán anónimas y confidenciales y reflejará sus opiniones.

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

1. Nombre del campo de golf donde trabaja _____
2. Provincia donde se encuentra el campo _____
3. Género del greenkeeper Hombre Mujer
4. Edad _____

Por favor **SEÑALE** la respuesta más acorde

1. ¿Cuánto tiempo lleva de greenkeeper?

- ☐ Más de 6 meses
- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Más de 1 año
- ☐ Más de 2 años
- ☐ Más de 3 años
- ☐ Otros.....

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el campo?

- ☐ Más 6 meses
- ☐ Menos 1 año
- ☐ Más de un año
- ☐ Más de 2 años
- ☐ Más de 3 años
- ☐ Otros.....

3. ¿Cuánto personal colabora con usted en las tareas de cuidado del campo?

- ☐ 1-3 trabajadores
- ☐ 4-6 trabajadores
- ☐ 7-10 trabajadores
- ☐ 11-15 trabajadores
- ☐ Otros.....

4. De estas zonas del campo, tanto usted como su equipo ¿a cuál dedica más tiempo a su cuidado y mantenimiento?. Indique el orden de prioridad, siendo el 1 al que más tiempo dedica

- ☐ Campo de prácticas _____
- ☐ Pitching green _____
- ☐ Putting green _____
- ☐ Calle _____
- ☐ Bunker _____
- ☐ Rough _____
- ☐ Green _____
- ☐ Antegreen _____

5. ¿Cuál CREE que es la zona más conflictiva del campo?. Indique el orden de prioridad, siendo el 1 la zona que crea más conflictiva

- ☐ Campo de prácticas _____
- ☐ Pitching green _____
- ☐ Putting green _____
- ☐ Calle _____
- ☐ Bunker _____
- ☐ Rough _____
- ☐ Green _____
- ☐ Antegreen _____

6. ¿Cuál es la media del tiempo que se dedica al cuidado del área al que en la pregunta anterior se ha establecido como el área más conflictiva?

- ☐ 2 horas
- ☐ 4 horas
- ☐ 6 horas
- ☐ 8 horas
- ☐ Otros

7. ¿Cuál es la media de tiempo que usted dedica de su jornada laboral a tareas organizativas? Se entiende que el resto del tiempo lo dedica al cuidado del campo

- ☐ 2 horas
- ☐ 4 horas
- ☐ 6 horas
- ☐ 8 horas
- ☐ Otros

8. ¿Qué épocas del año son más problemáticas en el cuidado del campo?

- ☐ Primavera
- ☐ Verano
- ☐ Otoño
- ☐ Invierno

9. ¿Ha tenido problemas con alguno de los siguientes agentes?. Indique de qué tipo y cómo lo ha resuelto

- ☐ Socio _____
- ☐ Trabajador _____
- ☐ Proveedor _____
- ☐ Cliente esporádico _____
- ☐ Otros _____

10. Desde su experiencia ¿qué considera más importante dentro del mantenimiento y cuidado de un campo de golf? Enumere 5 aspectos por orden de prioridad

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

11. ¿Conoce el Decreto 309/2010 que regula las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf en Andalucía?

- ☐ Si
- ☐ No

12. ¿Ha participado o está participando en el proceso de adquirir el campo la certificación de calidad ISO 9000?

- ☐ Sí, durante todo el proceso
- ☐ Sí, pero sólo en parte
- ☐ Sí, pero sólo al principio del proceso
- ☐ No
- ☐ No, y además no han contado conmigo

13. ¿Ha participado o está participando en el proceso de implantación en el campo del sistema integrado de gestión ambiental homologado de acuerdo con la norma ISO 14000 o similar?

- ☐ Sí, durante todo el proceso
- ☐ Sí, pero sólo en parte
- ☐ Sí, pero sólo al principio del proceso
- ☐ No
- ☐ No, y además no han contado conmigo

Basado en toda su experiencia como GREENKEEPER del campo de golf, por favor indique cómo se siente en general en su puesto:

Muy Insatisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Gracias por su tiempo

ANEXO 6. Principales trabajos de difusión

TÍTULO	REVISTA O CONGRESO	SITUACIÓN
• El greenkeeper y el valor que aporta a un campo de golf	Revista de la asociación nacional de greenkeepers	En redacción
• El gerente de un campo de golf ¿a qué dedica su gestión?	Revista de la Asociación nacional de gerentes de golf	En redacción
• ¿Son transparentes las páginas webs de los campos de Golf en Andalucía?	Revista de la fundación compromiso y transparencia.	En redacción
• ¿Cómo reducir las lesiones del jugador de golf?	Munideporte y otras opciones	En redacción
• El rendimiento del jugador de golf: la relevancia de la preparación física	Revista Técnico Científica del Deporte Escolar, Educación Física y Psicomotricidad	En redacción
• La figura del greenkeeper en el campo de golf.	Managing leisure/ace/revista de derecho urbanístico y medioambiente	En redacción
• Revisión bibliográfica sobre la figura del gerente en la industria del golf.	Rycide/ revista de psicología del deporte/ sports economic	En redacción
• Revisión sobre las principales lesiones que afectan al jugador de golf.	Retos/ Archivos de medicina/journal of sport and health research	En redacción
• Revisión sobre la preparación física del jugador de golf.	Revista Técnico Científica del Deporte Escolar, Educación Física y Psicomotricidad/ revista andaluza de medicina del deporte	En redacción
• Evaluación de la transparencia de las páginas webs de los campos de golf andaluces.	Spanish journal of phisicology/ psicothema/ cuadernos de gestión/revista española de sociologia	En redacción
• “Lesiones recurrentes en el jugador de golf: revisión sistemática”	II Jornadas Internacionales SAMEDE “25 aniversario” Granada 14 y 15 de Noviembre de 2014. Congreso internacional	Presentado poster
• El papel que desempeña el gerente de un campo de golf. ¿qué hace el gerente de un campo de golf?	17 y 18 de abril de 2015 Sotogrande (Cádiz) XIII Congreso AGESPORT “Nuevas tendencias y avances tecnológicos en gestión deportiva”	Presentada
• El papel de la preparación física en el jugador de golf y en su calidad de vida.	6º Congreso Internacional de actividad físico deportiva para mayores 14-15 marzo 2015	Presentada
• ¿Cuáles son las principales lesiones en el jugador de golf?	6º Congreso Internacional de actividad físico deportiva para mayores 14-15 marzo 2015	Presentada

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation of transparency of pages webs of andalusian golf courses. 	Annals of Tourism Research, Journal of marketing	En redacción
<ul style="list-style-type: none"> • Main Injuries in the Golfer: A Systematic Review. 	<i>European Journal of Human Movement, International Journal of Clinical and Health Psychology</i>	En redacción
<ul style="list-style-type: none"> • “La importancia de la preparación física en el jugador de golf.” 	II Congreso Internacional en Optimización del Entrenamiento y Readaptación Físico y Deportiva. Sevilla 14, 15 y 16 de Mayo	Presentada
<ul style="list-style-type: none"> • “Revisión de las lesiones más comunes en el golfista.” 	II Congreso Internacional en Optimización del Entrenamiento y Readaptación Físico y Deportiva. Sevilla 14, 15 y 16 de Mayo	Presentada



UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE-SEVILLA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE
Departamento de Deporte e Informática
Programa de Doctorado de Alto Rendimiento Deportivo
ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS DE LOS CLIENTES
INTERNOS Y EXTERNOS DE LOS CAMPOS DE GOLF EN ANDALUCÍA
TESIS DOCTORAL
Presentada por
D. Marcos Pradas García
Directora: Dra. Marta García Tascón
Codirectora: Dra. Ana M^a Gallardo Guerrero